

LOS INTANGIBLES

en la Era de la

**Inteligencia Artificial
(1/2)**

JJG -2026

Los INTANGIBLES en el segundo cuarto del siglo XXI.

Parece que fue ayer cuando la duda sobre la tecnología informática generó un pánico sobre la inoperancia de los sistemas de servicios públicos y privados, por el llamado efecto 2000. Nada ocurrió y el avance en las aplicaciones de la tecnología binaria ha sido enorme en los últimos 25 años. Desde los datos, a la información y ahora al conocimiento, los campos de aplicación han crecido con sus aplicaciones robóticas, asesores en múltiples disciplinas, traductores, autómatas en el transporte, recreación de imagen y sonido, dispositivos inteligentes, e integración de todos los procesos y cadenas de valor. Miles de millones de usuarios vivimos en una sociedad digitalizada con IA.

Hemos recorrido un cuarto de siglo y parece que los puntos débiles en nuestra sociedad están cerca de la variación de aspectos intangibles como la confianza, la negociación constructiva, la cooperación, el valor y el pensamiento indagador para la búsqueda de soluciones comunes. Los sistemas basados en reglas, entran en crisis por los incumplimientos sostenidos y por las imposibles normas, que se ajusten a la diversidad inmensa de las circunstancias que configuran la realidad. Estamos en una transición de lo complicado, que ya lo ha abordado y resuelto la tecnología y las leyes, a lo complejo que requiere de nuevos ingredientes del pensar que lo aportan los intangibles. De este cambio de rumbo depende la solución de nuestros problemas presentes y futuros. Solo la innovación en los conceptos conduce a los cambios duraderos que necesitamos urgentemente.

Para ayudar a iniciar este camino aportó una guía de 50 intangibles (Modelos de intangibles para la gestión MIG) que pueden representar una gran parte de los hipotéticos comportamientos y esquemas mentales, sobre los que construir más y más aplicaciones para una sociedad más y más inteligente.

Seguramente la frontera que separa las capacidades humanas del éxito civilizatorio o del fracaso colectivo -ante el tsunami de las tecnologías emergentes que siguen progresando- está en el terreno de los intangibles. Estos intangibles son marcos mentales que acompañan a las personas y a las relaciones humanas en el contexto social, y en los modos de pensar en los planos creativos. Son los multiplicadores en las fórmulas de lo complicado, que ya sabe resolver la impresionante combinatoria lógica que proporciona la tecnología del algoritmo. Tal vez el camino a tomar sea el de recuperar del pasado y desarrollar nuevos intangibles, que acompañen a los enormes avances tecnológicos conseguidos en los últimos tiempos. Nos hemos organizado en los siglos precedentes, y quien sabe si en toda la historia, en grupos humanos de grandes dimensiones, desde las polis griegas a los imperios de los siglos pasados. Hoy seguimos con esta obsesión hacia empresas, estados, bloques geopolíticos cada vez mas grandes, y la pregunta que toca hacer es ¿cuando se revertirá este fenómeno? hacia la búsqueda de lo pequeño y cercano, a lo bionatural como guía de nuestra organización humana. Economía, política y ética, y en este orden es el terceto de prioridades sobre las que nos basamos y que determinan las ventajas y desventajas de la marcha real del mundo. Es la falta de ética personal y moral colectiva la que aflora, caracterizando las formas de competir y relacionarse, lo que conduce a fracasos en forma de guerras, chantajes prebélicos, desastres ecológicos y crisis sociales. Estamos ante una gran oportunidad de hacer del conocimiento el recurso colectivo sin fronteras, en una transhumanidad donde lo pequeño es mejor que lo grande, al reunir variables humanísticas junto con el dominio de la tecnología para lo material. La nueva era de la microgestión en lo humano y de la macrogestión en el conocimiento colectivo, es ya un escenario posible.

MODELOS de INTANGIBLES en GESTION (1/2)

*Los adultos aprenden
reinterpretando su experiencia con
nuevos conceptos y relaciones*

1	Calidad de servicios	14	Innovicidas
2	Liderazgo	15	Balanza de valor
3	Equipo	16	Talento
4	Negociación	17	Mentefactura
5	Inteligencias	18	Homeocracia
6	Sobre el cambio	19	Ciclos Mentales
7	Cooperación	20	El tiempo del directivo
8	Confianza	21	EL Fractal de la innovación
9	La Cultura	22	Una sociedad reconcebida
10	Innovación	23	El Picor empresarial
11	Formación Acción	24	10 Herramientas Innovación
12	Contrato emocional	25	Oportunidad
13	La Decisión	26	ION-Idea, oportun., negocio

MODELOS de INTANGIBLES en GESTION (2/2)

*Los adultos aprenden
reinterpretando su experiencia con
nuevos conceptos y relaciones*

27	El proyecto y su gestión	39	La reunión efectiva
28	Reingeniería de procesos	40	Saber Vender Saber
29	Empresas competitivas	41	Saber Comprar Saber
30	Creatividad: cómo activarla	42	La Rotación del conocimiento
31	INNOVAR. Significados	43	Hábitos de los emprendedores
32	Modelo Capital Innovación	44	Los seis capitales
33	Ciencias de los servicios	45	10 esencias de lo social
34	Innovación de concepto	46	Misión de observación en clientes
35	Análisis de problemas (CPS)	47	Nivel de aplicación Social
36	Vigilancia tecnológica	48	De observación a la solución
37	Lo complicado/lo complejo	49	Cohesión y soledad institucional
38	ELEGIR entre proyectos	50	Venta transaccional y relacional

MIG-1 Calidad de los servicios



Comportamiento

- 1.- La comparación está siempre del lado del usuario
- 2.- Lo que espera y lo que percibe se regula por la comunicación
- 3.- La discrepancia en un sentido u otro es mala calidad
- 4.- El protocolo es la calidad técnica, no del servicio

CRITERIOS de diseño y ejecución

Mitigación o inexistencia de riesgos y dudas

ELEMENTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
FIABILIDAD	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
CAPACIDAD RESPUESTA	Disposición de ayudar a los usuarios en sus circunstancias y proveerlos de un servicio rápido.
PROFESIONALIDAD	Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
CORTESIA	Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
CREDIBILIDAD	Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.

S
E
G
U
R
I
D
A
D

DEFICIENCIAS

- D1.- No saber lo que esperan los usuarios
- D2.- Diseño de normas de calidad inadecuadas o irrealizables
- D3.- Ambigüedad y conflictos funcionales
- D4.- Sistemas inadecuados de medios, supervisión y control
- D5.- Falta de percepción de trabajo en equipo
- D6.- Deficiencias en la comunicación interna y externa.
- D7.- Tendencia a prometer en exceso.

“La excelencia de un SERVICIO es resolver de manera excelente lo imprevisto”. Superar el protocolo, sobre los objetivos de su diseño, lo que requiere creatividad y muy altas competencias personales.

Llevamos mas de un siglo empleando la palabra calidad para definir y aplicar un modo de optimizar los recursos y valorar los resultados de los mismos en muy distintas circunstancias. En su origen, y para superar en resultados la labor artesanal de los empleos, se inicia una exigencia sobre el producto de la manufactura, en la búsqueda de unos resultados sin fallos y a poder ser idénticos a un diseño previo que se deseaba. Estamos hablando de la calidad de los productos materiales, que se nutre del cumplimiento de unas normas o de unas especificaciones. Revisar si se cumplen -en sus características- físicas permitía aceptar o desechar los correctos y los defectuosos. Ir un poco mas allá consistía en determinar los motivos de los fallos e intervenir ajustando el proceso, para acercarse al cero errores. Pero la actividad productiva avanza rápidamente hacia los servicios, y aquí el resultado no se puede medir con variables físicas o de tiempo, pasando a ser las personas receptoras del servicio los jueces de su calidad. Aquí aparece el intangible mas abundante, que no es una cifra, sino una percepción cualitativa de quien recibe el servicio. Cuando la calidad es una percepción, solo podemos valorarla preguntando al receptor, cosa que resulta tediosa. Para acercarnos a lo imposible, usamos los protocolos o normas de los procesos de los servicios para evitar caer en errores básicos siempre enfocados en la percepción del cliente. El cliente tiene una expectativa cuando decide abordar el servicio. Para él la diferencia entre la expectativa y la percepción mide la calidad del servicio. Sobrepassar la expectativa no es una buena solución, pero peor es no superarla. Por eso la publicidad de los servicios expone ejemplos o logros, para situar la expectativa de los futuros clientes. Y por supuesto que estos criterios difieren mucho cuando se trata de servicios a personas y de servicios a empresas en materia de conocimiento. VER MIG 40.

MIG-2.-Liderazgo

Lo que se espera del líder

- Visión
- Programa
- Conocimiento
- Compromiso
- Crear equipo

EQUIPO

- Principios claros
- Metas exigentes
- Aprendizaje
- Cooperación
- Flexibilidad
- Disponibilidad

LA COMUNICACION

CRITERIOS del liderazgo efectivo

Interes por el buen fin y uso de los medios para un logro

CONFIANZA

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

INTERACCIÓN

Canales de comunicación abiertos y bidireccionales con el equipo. Buena conexión con elementos externos.

SISTEMAS / METODOS

Construye con el equipo métodos para ganar eficacia y compartir tareas ganando flexibilidad.

PROFESIONALIDAD

Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la materia que dirige.

MEDIOS Y RECURSOS

Verifica que los medios disponibles son los adecuados y aporta del exterior técnicas para la mejora.

TRANSPARENCIA

El líder comunica rápido aquello que afecta al equipo y a sus funciones.

Comportamiento

- 1.-El líder analiza en equipo la situación y sus causas
- 2.-Usa éxitos (celebrar) y fracasos (analizar) para aprender todos
- 3.-Defiende a su equipo en el exterior y lo valora
- 4.- Mide y gana en eficacia y eficiencia colectiva

DEFICIENCIAS

- D1.- Confundir orientar con mandar
- D2.- Ocultar información en ambas direcciones
- D3.- Hacer competir entre el equipo
- D4.- Sistemas inadecuados de medios, supervisión y control
- D5.-Insensibilidad del líder
- D6.- No reconocer méritos y esfuerzos
- D7.- Demorar decisiones y cambios

“LIDERAR es seducir voluntades en la seguridad que la acción común beneficia a los objetivos, a los miembros del equipo y al líder. Requiere mucha inteligencia emocional y práctica en la toma de decisiones

Liderar, dirigir, impulsar, convencer, seducir,... son expresiones que representan formas de conseguir participación y aportación de un grupo de personas alrededor de otra, que encabeza los destinos y acciones de un grupo humano. Este intangible es un instrumento en la configuración del marco de relaciones entre una persona y un grupo, que está unido a él por razones de ideología, de propósito o de cambio de las actividades del conjunto. El liderazgo efectivo no es obediencia, sino mas bien convicción lograda por el hecho de actuar con claridad sobre las voluntades y las motivaciones de otras personas. El liderazgo no es una relación de arriba abajo, sino que supone un espacio de interacción entre varios que viven en común un cambio externo, y a su vez interno respecto a sus logros y capacidades. Para ello es preciso construir un espacio de confianza basado en el conocimiento mutuo y en el sentimiento de equipo, considerando a cada persona como un aporte imprescindible y significativo al resultado. Hay muchos tipos de liderazgo en tanto las capacidades del líder destaquen en un sentido u otro. Liderazgo ideológico, científico, operativo o de acción, intelectual o físico son expresiones sobre el propósito del grupo encabezado por un aporte significativo del líder. En tanto que el liderazgo supone progreso en algún sentido, este escenario es un espacio natural de aprendizaje, sobre lo nuevo o lo que aún no se ha hecho, por parte del equipo con el líder. No se trata de marcos teóricos, sino del aprendizaje por emulación ante retos y circunstancias no bien conocidas por los miembros del equipo, incluido el propio líder. A veces el líder es entendido como un entrenador hacia lo nuevo o un transmisor de experiencias que acompañan, en la cosecha de éxitos y fracasos de los que aprender. Si el que dirige no enseña no es un líder, porque seguramente su misión es mas la de controlar que la de impulsar. El liderazgo ejercido con sentido de responsabilidad y logro colectivo es un intangible de gran trascendencia en la ejecución de proyectos con futuro. El liderazgo tiene una función recreadora de nuevos lideres, y de su expansión puede depender el desarrollo de muchas organizaciones. Uno de los principios rectores del liderazgo es la ejemplaridad y coherencia de los comportamientos -sobre todo en las decisiones críticas- en los que se aplican los principios declarados, que han de ser idénticos a los principios practicados

MIG-3.-Equipo

**Togheter
Everyone
Achieves More**

- OBJETIVOS
- CONOCIMIENTO
- APTITUDES
- RELACIONES
- ORGANIZACIÓN

EQUIPO /TEAM

- Principios claros
- Metas exigentes
- Aprendizaje
- Implicación
- Disponibilidad
- Flexibilidad

LA COOPERACIÓN

Comportamiento

- 1.-Cada uno y el equipo obtiene mas que en grupo
- 2.-El equipo tiene nombre e identidad
- 3.-La voluntad de apoyo es total (ayudar y no estorbar)
- 4.- El equipo mide resultados y su cohesión en la diferencias

9 Perfiles de los miembros

Lidera el que corresponda a la tarea vigente



DEFICIENCIAS

- D1.- Mayoría de un perfil sobre los otros
- D2.- Desconocer o confundir los perfiles del equipo
- D3.- Asignar mal las tareas y perfiles
- D4.- Desconocer los modos, objetivos y retos
- D5.- Inestabilidad del equipo , pérdidas o incorporaciones erróneas
- D6.- No reconocer las diferencias, tratar a todos igual
- D7.- Demorar decisiones y cambios

“EQUIPO es un pequeño numero de personas (+ -6) con habilidades complementarias, con objetivos claros y compartidos, que se sienten mutuamente responsables de los resultados, en un afán sostenido de aprender y mejorar los resultados y las relaciones de confianza

Empleamos la palabra equipo con una excesiva frecuencia al referirnos a un grupo de personas en acción. La distinción entre un grupo y un equipo nos induce a calificar las capacidades de las personas, tan distintas de unas a otras, algo que es poco relevante en los grupos, y emerge con importancia en los equipos. El concepto fundamental en la conformación de equipos es la complementariedad en dos aspectos. El primero que los tipos de perfiles de los asistentes sean todos los posibles, y el segundo es que no se repitan con exceso. La carencia impide resolver bien ciertos tipos de problemas, y la repetición conduce a conflictos personales entre iguales. Todo esto determina la dimensión de los equipos, siendo el número 6 un referente por permitir complementar los perfiles, y a su vez aleja la posibilidad de repetir roles iguales. Los equipos son fuentes de formación en tanto podemos contemplar los comportamientos de otros perfiles y los criterios de sus decisiones, y por otra parte permiten agrandar las capacidades propias, sometidas a retos de resolución colectiva de problemas. Pero no todo son diferencias entre las personas, sino que han de compartir tres aspectos que les son comunes: Los objetivos del equipo, las reglas de funcionamiento y un espacio empático en sus relaciones, a pesar de la diferencia de criterios y capacidades personales. Es muy importante que exista un reconocimiento mutuo de las capacidades individuales y estas se valoren expresamente y en equilibrio entre los miembros del equipo. Quede claro que los perfiles citados no son estrictamente incompatibles, sino que hay personas con un perfil dominante y otros complementarios, y es la suma de todos ellos lo que tienen que dar una cobertura suficiente. El rendimiento de un equipo es una función variable que depende de su equilibrio y principios comunes. Los no equipos operan como grupos conflictivos que no producen resultados, mas bien conflictos interpersonales. Un nivel básico para el resultado de un equipo mediocre es equivalente al de un número de personas actuando de forma descoordinada o con obstáculos frecuentes. Cuando un equipo entra en niveles de medio y alto rendimiento puede superar en decenas de veces los resultados de un mal equipo. Por eso cuando se valora una tarea o proyecto, el computo horario es muy dispar según la madurez del equipo que lo ejecute, y por tanto el coste se reduce y seguramente el valor resultante aumenta, lo que supone un alto crecimiento de la productividad. Los cambios o bajas en los equipos tienen gran impacto en su eficacia, aspecto que requiere una intervención reequilibrante cuanto antes.

MIG-4.-Negociación eficaz

“Cuando el pasado se come el futuro”

- Perder en el pasado no justifica ganar en el futuro
- Ganar en el pasado no supone perder en el futuro
- Hablar de futuro juntos *

INTERESES 1 y 2

- Problemas +
- Necesidades+
- Planes = PNP

↑ GANA + GANA ↑

* el OTRO como un facilitador de tu futuro

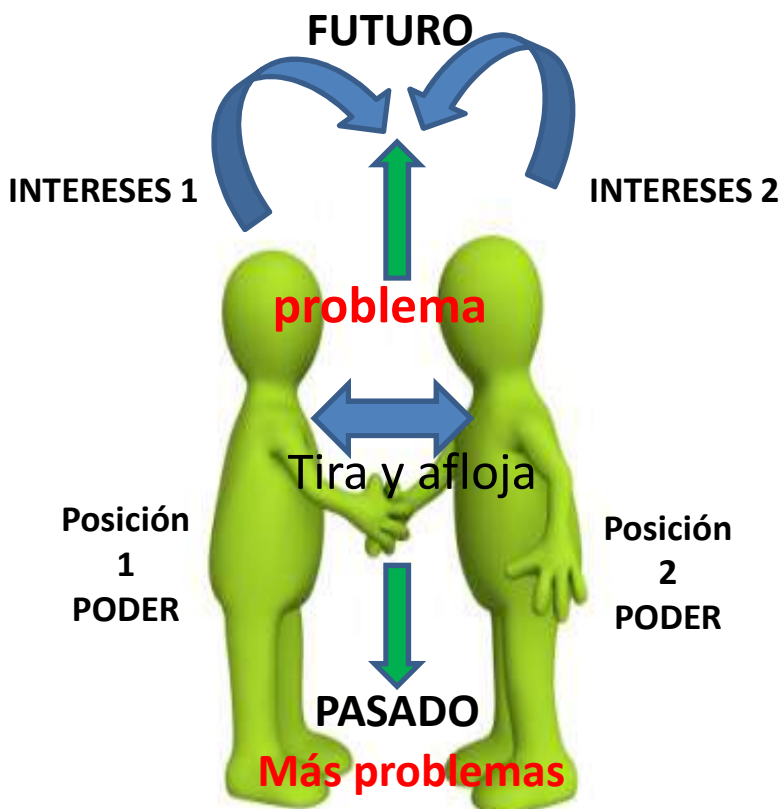
Reina el respeto, la escucha y la comprensión de otro.

Comportamientos

- 1.-Los negociadores representan a los grupos de interés
- 2.-La manifestación de intereses es franca
- 3.-Un tercero puede ayudar a sintetizar FUTURO común
- 4.-Volver al pasado es siempre alejarse de la solución y recrear el problema

DEFICIENCIAS

- S
I
N
C
E
R
I
D
A
D
- D1.- No reconocer en el otro puntos favorables
 - D2.- Volver a enfatizar en afrontas del PASADO
 - D3.- No representar los verdaderos intereses
 - D4.- No tener visión de futuro innovador
 - D5.-Inestabilidad del equipo negociador
 - D6.- No ceder en nada (líneas rojas insuperables)
 - D7.- Degradar , mentir e infravalorar al otro.
 - D8.- Amenazar o chantajear para ganar



“La **negociación por intereses** supera a la **negociación por posiciones**”. Esta no es constructiva ni creativa de soluciones futuras. Propone vías de solución que generan **un tira y afloja**, y busca puntos medios que no benefician a ninguna de las partes. El **conflicto no se soluciona** sino que se petrifica en el tiempo

La negociación eficaz; por posiciones o por intereses.

Las relaciones entre personas, instituciones o países evolucionan en el tiempo dependiendo de cómo se resuelven los conflictos que surgen de las distintas formas de convivencia. La globalización, en tanto que supone maximizar las relaciones comerciales y económicas entre países de distintas ideologías, demandas y capacidades, es el escenario donde proliferan y crecen este tipo de negociaciones. Ya nos gustaría escuchar que estas llegaran a buen término con acuerdos favorables para las todas partes en negociación. Sin embargo ocurre todo lo contrario y lo vemos día a día. Cuanto más se “negocia” surgen más conflictos y más complejas se tornan las situaciones futuras para buscar posibles soluciones. El entramado de las amenazas, las descalificaciones, las posiciones impuestas, el regateo, los agravios del pasado, el desconocimiento del otro, los intereses ocultos,.... forman parte de un relato inagotable y tendente más a agravar el conflicto que a solucionarlo. El mensaje de este intangible es que el tipo de negociación (cómo es el proceso acción-reacción-evolución en el diálogo) es el factor más determinante para lograr o no una solución positiva, quiero decir constructiva. Otros factores son el talante o personalidad, y el poder relativo de los negociadores, así como su capacidad de generar propuestas realizables y con el compromiso de futuro.

Con sus variantes, hay dos tipos de negociación; por posiciones o por intereses. Las primeras -negociaciones por posiciones- consisten en confrontar lo que cada parte exige a la otra, e ir cediendo y ganando -tira y afloja en algo- hasta llegar a un llamado justiprecio en función del poder de cada una de las partes. Las negociaciones por posiciones -por su diseño y ejecución- concluyen habitualmente en situaciones intermedias donde se suaviza el efecto del conflicto, pero se conserva el origen del problema, que prosperará en un nuevo conflicto. La faceta creativa de la negociación consiste en encontrar soluciones donde los intereses de las partes se ven cubiertos con creces respecto a las posiciones que se negocian.

Normalmente son condiciones a garantizar en el medio y largo plazo lo que supone una mejora en las relaciones mutuas, y un grado de compromiso en el cumplimiento de los acuerdos logrados. Si no se reduce el enfrentamiento las negociaciones son siempre una etapa estéril sin conseguir el logro de resultados positivos, que es muy escaso.

MIG-5 Inteligencias

individual

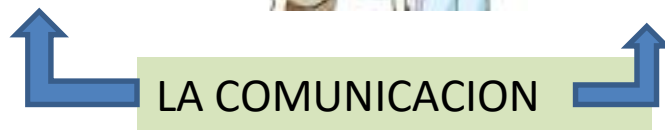


CONCEPTUAL
EXPRESIVA
RELACIONAL
OPERATIVA



COLECTIVA

Diversidad
Empatía
Entendimiento
Participación



- 1.-El equilibrio de las inteligencias frente a la naturaleza de los problemas.
- 2.-Cada persona es una síntesis de algunas inteligencias
- 3.-Combinar personalidad e inteligencias con tareas
- 4.- Evaluar y mejorar el uso de las inteligencias

DETALLES

Cultivar lo destacable y corregir carencias graves

Conceptual			I N T E R C A M B I O
Creativa	Lógico matemática	Filosófica	
Expresiva			
Corporal cinestésica	Artística musical	Lingüística	
EMO-Relacional			
Interpersonal	Intrapersonal	Espiritual	
Operativa			
Naturalista	Espacial-física	Práctica	

DEFICIENCIAS

- D1.-Formar a todos por igual
- D2.- Ignorar inteligencias ocultas
- D3.- Confundir inteligencia con conocimiento
- D4.- Desajuste de las inteligencias y los problemas
- D5.-Falta de percepción de la inteligencia del equipo
- D6.- Deficiencias en la evaluación de capacidades y carencias
- D7.- Tendencia a prejuzgar competencias

“La inteligencia se manifiesta en la capacidad de resolver problemas”.
Se aplica en la detección, observación, deducción, proposición, acción, evaluación, mejora y cambio de los sistemas y de las relaciones.

Empleamos la inteligencia en su definición básica como la capacidad de resolver problemas, y por lo tanto estas capacidades pueden agruparse alrededor de los tipos de problemas que tengan una naturaleza específica. El Coeficiente intelectual o CI es una medida de una combinación de problemas en forma de cuestionario test que apenas abarca una pequeña parte de los distintos tipos. La inteligencia individual actúa sola o en equipo, actuando en forma complementaria en los equipos donde perfiles de los equipos tienen una serie de correspondencias con los tipos de inteligencias. Para que la inteligencia de un equipo actúe hacen falta además de la complementariedad de inteligencias otras relaciones interpersonales entre los miembros del equipo. En muchas ocasiones asociamos las inteligencias con la formación de la persona, cosa que no es un buen criterio pues los conocimientos son base de la búsqueda de soluciones, pero en ese proceso se tienen que desplegar distintos tipos de inteligencias, según el contexto en el que se desenvuelve el proyecto, misión o tarea a ejecutar. Para aplicar de forma sistemática unos procesos óptimos de resolución de problemas, es necesario entrenar a las inteligencias en su resolución, lo que se puede ejecutar a través de ejercicios de simulación, como se hace en un entrenamiento deportivo. Para ello se pueden usar casos reales que fueron tanto éxito como fracaso, y reelaborar de nuevo las soluciones aceptadas. Es muy importante buscar nuevos campos de formación en conocimientos periféricos a la formación principal de una persona, para ampliar sus campos de inteligencia, así como enfrentarse con acompañamiento experto a problemas que no se pueden superar de forma individual. Además de las capacidades de la inteligencia existen en las personas ciertos esquemas mentales o marcos que habitualmente le sirven para encajar las realidades percibidas, y buscar los caminos del razonamiento que le conducen a elevar a conclusiones ciertos juicios, causas o valoraciones. Son los llamados esquemas mentales (ver MIG-19), que acompañan a las inteligencias fruto de un repetir y repetir con éxito procesos mentales. La experiencia es también fruto de los resultados de la propia inteligencia y los procesos mentales en los que se han tomado decisiones con consecuencias positivas o negativas. En resumen la inteligencia es un ingrediente más en el desempeño de la capacidad de dar respuesta a situaciones y tomar decisiones lúcidas de todo tipo, a lo largo de las 24 horas del día.

MIG-6 Cambio

"El cambio son personas cambiando.
No hay autentica reforma sin cambio de forma".

Personas+Equipos+Estructura.- DIFERENTES



- 1.-Cambiar es alterar comportamientos.
- 2.-El cambio tiene etapas diferentes; antes, durante y después del cambio.
- 3.-Un cambio de estructura es un cambio de relaciones
- 4.- Nos movemos todos: Valores, procesos y tareas que renacen y sustituyen a las anteriores
- 5.-Evolución, adaptación y transformación

NIVELES VINCULACIÓN

Comunicar los logros y éxitos de las nuevas maneras de ser y hacer.

DEFICIENCIAS

1. Pioneros.- inician y proponen 3%
2. Referentes.-Se adhieren viendo ventajas 12%
3. Seguidores.-Se asocian al ver a los pioneros y referentes moverse 35%
4. Imitadores.- No se implican hasta ver el vaso medio lleno 35%
5. Incapaces. No cambian 15%

- Segmentar y tratar a los participantes de formas diferenciadas
- No iniciar un cambio sin un 10% a favor
- El plan de formación y entrenamiento es para los seguidores
- Los imitadores aprenden sobre la marcha del cambio, con acompañamiento
- A los que no cambian hay que reubicarlos en otras funciones nuevas
- Comunicar siempre con claridad y medir sobre los nuevos conceptos

C
O
M
P
A
R
T
I
R

F
U
T
U
R
O

- D1.- Pensar que el cambio es hacer proyectos con un responsable del cambio
- D2.- No saber dejar de hacer cosas del antiguo régimen
- D3.- Cambiar los nombres para seguir igual (modas)
- D4.-Incoherencia entre los discursos y la realidad. "Oximorones del cambio"
- D5.-Pensar que el cambio de comportamiento se despliega solo con la formación.
- D6.- No evaluar constantemente la motivación y la movilización hacia lo nuevo.

ESTADOS de CAMBIO

•El CAMBIO se percibe al dejar de hacer cosas y medir las actuaciones con otros conceptos
Cambian las prioridades

- ✓ TEORICO / ESTANCADO: solo se enuncia y se anuncia
- ✓ EN ESTRESS: Falta dirección, desorden en curso y mayores problemas
- ✓ ENFOQUE DIRECTIVO: Poca participación y enfoque superficial
- ✓ INCOMPLETO: Faltan zonas críticas sin tratar pero se avanza
- ✓ ACCIÓN COORDINADA: Existe un equilibrio de cambio en valores, procesos, tareas y estructura.

Refiriéndonos al ámbito organizativo institucional o empresarial, el término cambio tiene una connotación de tránsito de un estado a otro, siendo este estado una amalgama de estrategias, aspectos tácticos, capacidades y procesos que conducen a una organización a dar cobertura a una serie de actuaciones entre personas y medios materiales e intangibles. El cambio son personas, quiere destacar que este proceso es siempre sostenido por personas en sus múltiples facetas de líderes, diseñadores, ejecutores o afectados por las transformaciones que el cambio contiene. El cambio abarca elementos tangibles, pero sobre todo intangibles que son los que garantizan la transformación que siempre es dolorosa. Todo cambio va acompañado de una incertidumbre continua en busca de un nuevo equilibrio, donde se sientan y optimizan las prácticas que funcionan bien. Por eso antes del cambio es preciso crear unas condiciones para que el tránsito no sea violento o sea rompedor deteriorando a personas y resultados de forma indiscriminada. Todo cambio es percibido y respondido de forma muy diferente por distintas personas. Siempre crea un colectivo que no va a poder superarlo, cosa que es de mucha importancia en el diseño del cambio. Prever el tratamiento que se dará a este colectivo es sustancial para evitar que el cambio se convierta en un enemigo de la mayoría de los afectados. El cambio es un cambio de cultura, porque supone cambio en principios, procesos o técnicas que dan paso a nuevos ingredientes en la organización, cambiando por dentro y también hacia fuera en el entorno de proveedores y clientes. Siempre es necesario un cambio de forma o cambio externo para mantener una referencia visible, una bandera que señale hacia donde nos dirigimos con el cambio. Los resultados del cambio puede demorarse en el tiempo y por eso se exige una capacidad y resistencia perdurable que asimile los conflictos, y los resuelva durante en proceso de transición. La resistencia siempre existe, si no, no sería un cambio, pero tal resistencia debe resolverse con ventajas en la dirección predefinida en los principios que cambian. El cambio son personas, siempre estamos sujetos a la vinculación al cambio de las voluntades e intereses de los siempre afectados, que perciben de muy distintas maneras lo que viene detrás de las deseadas transformaciones. El compromiso debe superar las dificultades siendo el cambio una ocasión para abordar procesos de innovación en muchas áreas de actividad de la organización. Los cambios son proyectos nuevos que concluyen en procesos que asientan y perfeccionan el cambio.

MIG-7 Cooperación

PROCESO + ACTITUD: DIFERENTES



Cultivar la relación con base en la confianza y el compromiso responsable

NIVELES RELACIÓN

1. Depredación
2. Enfrentamiento
3. Parasitismo
4. Pasividad
5. Balconeo
6. Participación
7. Colaboración
8. Cooperación
9. Implicación recíproca

La Cooperación requiere confianza, información de los intereses, y responsabilidad compartida del diseño y los resultados

➤Según objetivos, responsabilidad, aportación de recursos y compromisos

➤Participar: el diseño y la responsabilidad es externa

➤Colaborar: (labor)Aportar a la labor diseñada por otros

➤Cooperar: (Obra) aporta recursos y son responsables del diseño y resultados

C
O
M
P
R
O
M
I
S
O

DEFICIENCIAS

D1.- Confundir los niveles o simular cooperar

D2.- Ocultar los intereses personales y colectivos o no manifestar los intereses verdaderos

D3.-Asistir sin aportar. Estorbar o impedir avances

D4.-Enmarañar las situaciones, y cambiar fácilmente de intereses

D5.-Priorizar los intereses personales sobre los colectivos de los demás

D6.- Aplicar el dominio en los decisiones por mayor dimensión o posición

REGLAS DE LA COOPERACIÓN

- ✓ COMPLEMENTARIEDAD + CONFIANZA (los primeros ingredientes)
- ✓ EXPRESIÓN DE INTERESES (el tercero)
- ✓ IDEA / PROYECTO = Cubre el 60% de los intereses particulares de ambos
- ✓ CREATIVIDAD para cumplir la regla del 60%. Nueva idea o proyecto

- 1.-Competir elimina la cooperación
- 2.-La cooperación es un proceso continuo
- 3.-La cooperación requiere complementariedad y valores compartidos
- 4.- Cooperar supone aportación en recursos
- 5.-La cooperación busca la creación de novedades

La cooperación y sus 9 escalas La cooperación eficaz requiere mucho entrenamiento y es un modo de relación muy frecuente en la naturaleza de los seres no inteligentes. Los ecosistemas se articulan en un equilibrio estable –HOMEOSTASIS- de los modelos de relación que se citan abajo. Entre cooperar y competir hay muchas otras situaciones o tipos de relación. Si entramos en detalles las relaciones entre dos individuos o dos instituciones pueden clasificarse en 9 niveles, entre los cuales la cooperación ocupa la octava posición en dificultad y complejidad, pero la segunda en rendimiento global, solo superada por la Implicación recíproca. Esta escala de 9 niveles permite establecer cómo, desde la relación violenta de la depredación de un ente frente a otro buscando su destrucción, hasta la implicación recíproca en busca del desarrollo autónomo y apoyado por las dos partes, existen muchos espacios entre los que situar los modos de relación y sus dinámicas. Estos 9 NIVELES DE RELACIÓN son:

Depredación: un miembro busca destruir al otro en beneficio propio.

Halcón respecto a la paloma

Enfrentamiento: cada parte busca perjudicar a la otra en su beneficio y si es posible reducirla al máximo. Competir por un mercado o pelea de un perro y un gato.

Parasitismo: Una parte vive a expensas de la otra y no desea su destrucción. El parásito extrae recursos sin aportar nada o dañar en algo al anfitrión, que lo ignora, intenta sacudírselo o lo tolera. Una garrapata o un impuesto a las herencias.

Pasividad: la relación es de mutua ignorancia, y dejadez tanto en oportunidades como en conflictos. Una hormiga y una paloma en un árbol.

Balconeo. Posición de presencia sin intención de aportar ni recursos ni opinión, pero exigiendo o curioseando la información de otros o de un grupo. Algunos miembros de un comité o una junta de vecinos.

Participación. Actitud de tomar parte en un papel ya predeterminado por el agente activo o principal, quien es responsable del diseño y de la ejecución de sus planes. Unas elecciones.

Colaboración. Nivel de implicación asumiendo una parte o tarea del proyecto principal, con unas condiciones previas establecidas entre las partes. Se reparte la labor. Una subcontrata.

Cooperación: las dos partes adoptan la responsabilidad mutua del diseño, los resultados y aportan recursos para la consecución de un objetivo común. Se comparte la OBRA. Un cirujano y un anestesiólogo en una operación.

Implicación recíproca: cada parte apoya a la otra en sus objetivos particulares facilitando recursos, conocimiento o relaciones que facilitan la labor del otro. Un tutor y un alumno en una estancia de prácticas laborales.

MIG-8 Confianza



- 1.-La confianza se construye en la reciprocidad de información sensible
- 2.-La responsabilidad acerca la confianza
- 3.-Un tercero confiable une a las partes.
- 4.- Confiar supone riesgo
- 5.-Forma más a quien confía más

Ser CONFIABLE

Cultivar la relación y corregir carencias graves



Dar a otro(s) capacidades y recursos con los que poder ejecutar acciones que me(nos) afectan en sus resultados.

- Sin indicar cómo hacerlas
- Orientando, no determinando el qué ni el como
- Dando libertad y recursos valiosos

La CONFIANZA es un estilo de relación que convierte la colaboración en cooperación

- El líder transformador **confía** en personas.
- Confiar implica **riesgos**.
- No siempre saldrá como **queremos** o nos gustaría
- El líder suministra información y traslada **principios**, y orienta.
- El que ejecuta los aplica según **su estilo**

E
J
E
J
E
M
P
L
A
R
I
D
A
D

DEFICIENCIAS

- D1.- Alejarse ante problemas colectivos o personales
- D2.-Prometer y no cumplir, o mentir
- D3-Dejar que los problemas envejecan sin actuar
- D4.-Enmarañar las situaciones, y cambiar fácilmente de opinión
- D5.-Ocultar los intereses personales y colectivos
- D6.- Ser confiado en exceso- no comprobar
- D7.-No actuar con prisa, para que la confianza sea mutua

Respeto, amabilidad, atención y empatía son previos a la confianza
La confianza viene a pié y se marcha a caballo.
El desprecio, la ignorancia o la mera cortesía son ajenos a la confianza



Por lo que vemos y oímos cada día parece que ciertas formas de sentir y actuar solo quedan en el diccionario. Esas que tanto echamos en falta en nuestros días. Confianza, honestidad, justicia, integridad, decencia, empatía, compasión, decoro y honradez entre otras, empiezan a ser comportamientos en peligro de extinción. Qué bien haríamos en buscar un área natural protegida donde se cultivaran, se reprodujeran y se expandieran posteriormente en el entorno social. Esta área social protegida debería ser la escuela social donde ejercitar estas habilidades y experimentar los beneficios colectivos de sus consecuencias. Como bien se dice un adulto explica lo que sabe pero enseña lo que es, padres y profesores, lo hacen cuando conviven con un niño, y por ello es muy difícil que, si estas habilidades sociales no se aplican en lo cotidiano - entre adultos y dirigentes de cualquier tipo-, puedan arraigar en el futuro de los que solo saben aprender, por su edad y su necesidad de adoptar una nueva personalidad autónoma.

La confianza es muy frágil, se dice que viene a pié y se marcha a caballo. Cultivarla es una labor que requiere riesgo, escucha, empatía y propósito de mejora de la relación entre dos o más. Respeto, amabilidad, atención y empatía son previos a la confianza. Su fragilidad se ve acechada por la mentira, la falsa lealtad, la vejación, el chantaje, la injusticia, la sumisión, la amenaza, el miedo, la ocultación y todo lo que conduzca a la supremacía forzada entre dos o más personas.

Pero seguramente no conocemos tanto los aspectos positivos de la confianza, que es siempre bidireccional y es situación de partida de otros logros imprescindibles para resolver los grandes retos a los que nos enfrentamos. Capacitación personal, desarrollo social, reducción de costes, calidad de servicio, cooperación, aprendizaje, sana convivencia, y todo aquello que sus tres ingredientes como honradez, empatía y conocimiento de la persona confiable, nos puedan aportar.

En los equipos, y en las relaciones externas e internas necesitamos líderes y personas confiables, por estar siempre sometidos a ciertos riesgos si queremos avanzar, sin que pase el tiempo sin más porque queremos progresar. Una persona confiable reúne tres condiciones que las expresa y ejemplariza que son : Conocimiento, Honradez y Empatía (CHE) , en un equilibrio sostenido de las tres habilidades y sus capacidades.

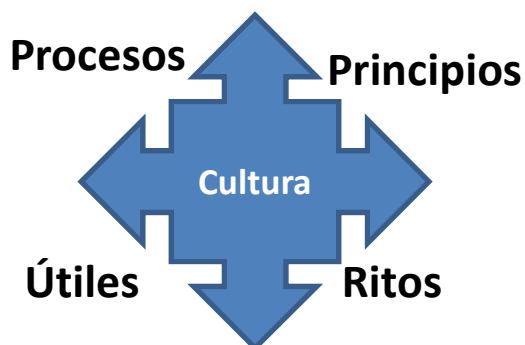
MIG-9 La Cultura

LA CULTURA es la integración de elementos (valores, sistemas, y principios) que determinan los **comportamientos esperados**, así como las **valoraciones** positivas o negativas de aquellas situaciones que están fuera de lo habitual o de las pautas vigentes en cada momento

Valores **PRACTICADOS** ---Valores **DECLARADOS**

DETALLES

Cultivar la cultura y corregir carencias graves



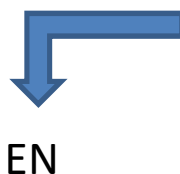
“La **CULTURA** se come la **estrategia** para desayunar la **gestión** para almorzar y la **innovación** para cenar y se va a dormir hasta el día siguiente”

Los valores declaran :
Los Principios

Los valores se practican:
Procesos

Los valores se reconocen:
Ritos

Los valores se sistematizan:
Útiles



E
J
E
N
P
L
A
R
I
D
A
D

1.-Cambiar la cultura es cambiar los valores.

2.-La incongruencia en los valores crea conflictos irresolubles

3.-La **CULTURA** es el ADN social de un colectivo

4.- Evaluar y mejorar en coherencia los 4 ingredientes de la cultura

DEFICIENCIAS

D1.- Confundir valores declarados y Practicados

D2.-Pensar que la cultura cambia sin cambio de personas

D3-Dejar que los problemas culturales envejeczan sin actuar

D4.-Suponer que la cultura se modifica con formación

D5.-No relacionar la cultura con los modelos de organización y distribución de poder.

D6.- Discordancia entre los 4 ingredientes de la cultura practicada y declarada

Lo Intelectual
Cognitivo.

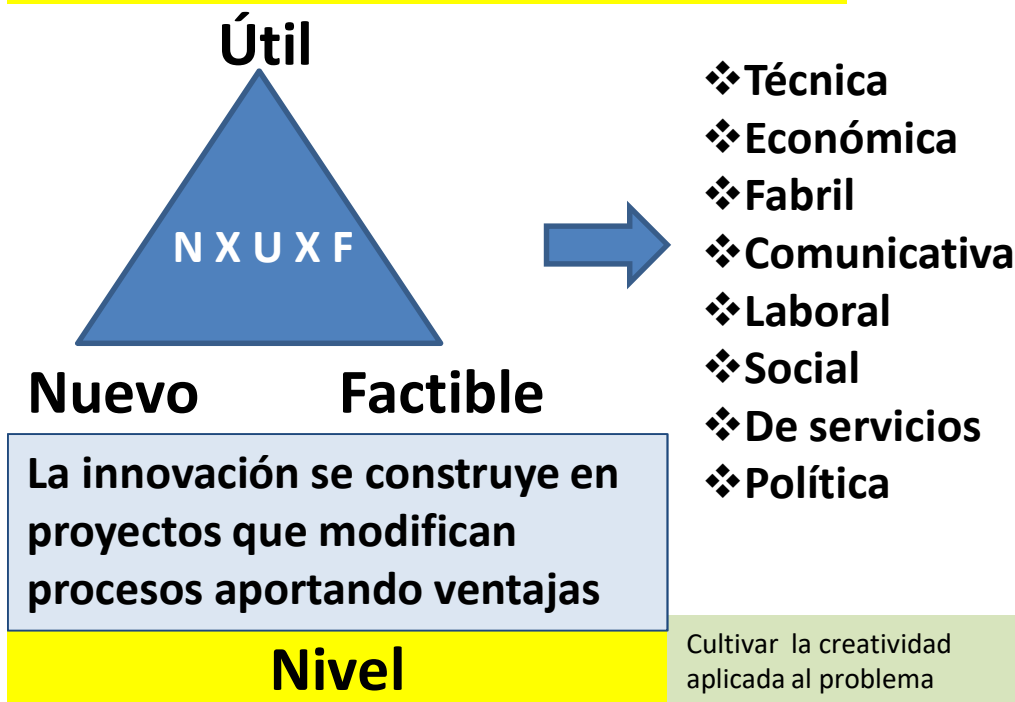
Lo emocional
Motivación

Lo operacional
Capacidad

Lo sistémico
Organizativo

En el trasfondo de los comportamientos de las personas y dentro de su variabilidad hay un sustrato que llamamos cultura, y es propio de cualquier colectivo humano estable, que se relaciona por razones de convivencia física, por la historia y lengua común, por la ideología, por un propósito común. La cultura se caracteriza por un terceto habitual de ingredientes: Unos principios que ordenan las prioridades, unos valores que configuran las decisiones, y unos procesos o formas de hacer que se comparten diferenciando y caracterizando a la comunidad portadora de esa cultura. La cultura es un intangible muy solido ya que se traslada de generación en generación, y se vincula a un territorio y a las personas que viven y desarrollan sus actividades en un lugar, y de una determinada forma. Las culturas evolucionan a través de cambios que ocurren internamente, y sobre todo por la influencia de colectivos frontera que intercambian bienes, servicios e ideas, con los de mayor proximidad. En nuestros días el impacto tecnológico de las comunicaciones han hecho que las fronteras físicas pierdan protagonismo y que las mezclas de culturas sean mucho mas habituales y mas rápidas que lo fueron en la antigüedad. Pero ese devenir casi invisible de las hibridaciones culturales tiene una enorme influencia en la gestión de lo pequeño, en la microgestión de las relaciones interpersonales que afectan a las tareas y costumbres de grupos de personas. La cultura es un factor mucho mas importante que la inversión económica, cuando queremos explicar el avance o retroceso de los países en términos de progreso social y bienestar. La cultura de la eficacia, la honestidad y el compromiso es una garantía de una buena gestión en los recursos familiares y comunitarios, y por extensión los de las instituciones financiadas con recursos públicos. La cultura abarca las reglas morales colectivas que subsisten en todos los espacios sociales, vinculadas o no a una ideología religiosa, que en algunos casos alcanza el nivel de normas sociales reguladas por las leyes. La cultura en las organizaciones es la esencia de los valores que se practican que en muchas ocasiones son distintos de los que se declaran, generando una bicefalia en la forma de entender la gestión, y origen de grietas significativas en la eficacia lo que conduce finalmente a conflictos irresolubles. La defensa de una cultura u otra es algo siempre conflictivo pues se sustenta en principios afectivos o creencias y no caben en las discusiones razonadas, son emocionales y por ello de fácil confrontación.

MIG-10 Innovación



- 1.- Innovar es adelantarse a lo inevitable.
- 2.- La innovación trastoca el valor de lo que no ha sido innovado.
- 3.- Innovación es hacer habitual lo nuevo.
- 4.- Innovar supone dedicar tiempo a lo que no existe y merece la pena.

DEFICIENCIAS



- D1.- Confundir innovación con creatividad o con tecnología
- D2.- Idear sin método y sin base en problemas relevantes (ocurrencias)
- D3.- Esperar la solución definitiva en la primera propuesta
- D4.- Confundir innovación con reparación de lo que funciona mal
- D5.- La innovación no despegua cuando hay muchos problemas desordenados y pocas ideas.
- D6.- Pensar que innovar no tiene riesgos y costes.

Observación sistemática	Inventariar los problemas	Creatividad selectiva	Construcción y ajuste
-------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------

La innovación tiene muchos significados en tanto que puede aplicarse a las empresas, a la tecnología, a la operativa, a los usos domésticos y también a las ideologías. Confundir innovación con cambio tecnológico es dejar de lado muchos frentes donde la innovación puede arraigar, siempre que cumpla tres aspectos complementarios. La innovación lo es cuando busca en lo que propone algo nuevo, que sea posible, útil y ventajoso respecto a lo anterior. La carencia de cualquiera de estos tres atributos la invalida totalmente. Los aspectos materiales o inmateriales de la innovación permiten que se apliquen de formas muy distintas. Desde la innovación social vinculada con los modelos de relación entre personas, y de estas con los medios tecnológicos encontramos muchas expresiones distintas de su uso. Cuando nos referimos a un proyecto innovador estamos calificando el propósito como algo distinto de lo existente en su resultado, en los medios empleados y en la forma de construcción, o incluso de su uso y financiación. Pero también existe la innovación inútil que es aquella que aporta cambios sin ventajas evidentes. Muchas veces incorporar tecnología sin cambiar los procesos es una forma de no mejorar la resolución de problemas, pero si cambiar de apariencia o instrumentos. Ocurre cuando ignoramos el problema que vamos a resolver, e incurrimos en una ocurrencia que trasladada a la realidad no mejora o incluso empeora la situación anterior. El emprendedor le llama “valle de la muerte” cuando el proceso de llevar lo nuevo a un mercado no tiene aceptación. Es muy frecuente que la idea haya surgido de un laboratorio, de un desarrollo tecnológico o de una persona alejada de la problemática de los agentes a los que se dirige con su propuesta. La innovación desvinculada de los problemas reales es como un pato nadando en una piscina vacía. Para activar la innovación es requisito acercar las capacidades que potencialmente pueden aportar soluciones a los focos de los problemas y sus causas, solo conocidos por quienes se mueven en el mundo operativo. Cuando el problema se encuentra con el conocimiento adecuado, la innovación emerge y tiene el éxito garantizado. Casi siempre este encuentro es exitoso cuando existe un cambio en la forma de pensar o de ver la realidad, reordenando criterios, recursos y funciones. Pero este cambio requiere de una actitud y sistemática de la observación clarificadora de lo que pasa y de sus causas, para abrir otro camino viable y más ventajoso.

MIG-11 Formación para la acción

GIMNASIO

PARTIDILLO

PARTIDO

Tres ingredientes del proceso

CAPACIDAD

SIMULACIÓN

REALIDAD

La formación es un proceso individual que se realiza en grupo aún cuando el grupo no actúa junto

DISEÑO

1.-Formar es entrenar para la acción correcta

2.-La simulación debe ser tan próxima a la realidad como sea posible. (Ingenio)

3.-De menor a mayor complejidad y de juntos a solos

4.- El interés personal por progresar está en la base del logro

MARCO

Pensar en los objetivos y problemas

DEFICIENCIAS

☐ Creencias

☐ Intereses

☐ Afectos

☐ Conocimientos

☐ Futuro

“Formar es construir Nuevos Recursos a partir de recursos básicos en un entorno de

La salud física y mental es un requisito

El grupo es un motivador para avanzar juntos

Desactivar hábitos y creencias, crear hábitos y convicciones

Activar las inteligencias: **Racional, Creadora, Operativa**

A través de

P
E
R
S
O
N
A
L
I
Z
A
C
I
Ó
N

D1.- No conocer que esperan los alumnos y tratar a todos por igual

D3.-No aprovechar capacidades y experiencias disponibles en alumnos. Aprenden reinterpretando su experiencia con nuevos conceptos.

D4.-Desconocer la trayectoria profesional de los alumnos.

D5.-No disponer de espacios y útiles para la simulación.

D6.-No acordar un plan posterior con cada alumno y las nuevas herramientas adquiridas.

D7.-Tratar de corregir lo que se ha enseñado mal en origen

CONFIANZA y AFECTIVIDAD

DISCIPLINA Y ORDEN

AUTONOMIA y LIBERTAD

DESARROLLO DE CAPACIDADES

Formación, educación, preparación, adiestramiento, capacitación..... son algunos términos que se emplean con escasa matización de su sentido. La formación para la acción es una tipología donde destaca la aplicación de los resultados de la formación para un conjunto concreto de tareas en el ámbito económico, fabril, de servicios, de deporte, etc.. La formación para la acción es previa a la acción, y en general pueden utilizarse las acciones reales -en distinta intensidad- para aprovechar su existencia en la formación de personas, en niveles inferiores a los de los mas cualificados en su resolución. Lo que tiene en particular la formación para la acción es que su soporte teórico no es lo mas importante, sino la creación de hábitos y repuestas mas automáticas, para la ejecución de las tareas habituales. Por otra parte, existe siempre un necesario soporte de conocimientos básicos aplicados a la acción, que deben permitir aportar alteraciones inteligentes a los procesos habituales. La formación para la acción no puede prescindir de los simulacros para la adquisición de hábitos, esto que llamamos entrenamiento. Pero este entrenamiento tiene dos partes diferenciadas: la primera es la de lograr capacidades suficientes a nivel físico, sensorial o intelectual y la segunda es la de simular o entrenar en procesos parecidos a los reales. La respuesta a una situación urgente o compleja requiere acortar pasos, y la búsqueda de las soluciones debe concretarse en casos especiales y a través de los mas expertos en la materia de que se trate. La experiencia es aquí el mejor aliado de la buena formación. Y esta simulación son los partidillos, que todo deportista ejercita en determinadas condiciones para incorporar sus dinámicas lo mas parecidas a la situación real en la deberá actuar y decidir. Si bien la capacitación personal puede requerir un ejercicio individual, la de la simulación requiere la mayor proximidad a la realidad, no solo en las circunstancias externas sino también en las interacciones personales que van a ocurrir en el caso real. Las simulaciones han de hacerse con la participación de las mismas personas que han de trabajar en el caso real. Nadie imagina entrenar juntos a personas de distintos equipos. Sería una pérdida de tiempo y de capacidad futura de los jugadores que desconocerían a sus colegas. Esta similitud entre la formación para la acción y el deporte no está muy considerada en la formación en las empresas, ni en la universidad. Lo adecuado sería formar a equipos complementarios en labores compartidas de los oficios futuros.

MIG-12 Contrato emocional

Balanza de VALOR

- ❖ Corto plazo
- ❖ Medio plazo
- ❖ Largo plazo

Contribución

Retribución

%
%
%

- ❖ Resultados
- ❖ Innovación
- ❖ Prestigio

- ❖ Cond. Laborales
- ❖ Entorno Social
- ❖ Empleabilidad

%
%
%

Su composición define el **perfil profesional**

- 1.-El perfil personal debe ser conocido por ambas partes
- 2.-La incentivo sin mas, es un bajo nivel de compromiso
- 3.-El alineamiento es la conjunción de objetivos persona y empresa
- 4.- La negociación individual debe incluir los 6 aspectos

Nivel compromiso

Cultivar el compromiso mutuo para un gana gana

DEFICIENCIAS

1- OBEDIENCIA

La autentica gestión de personas es elevar los contratos emocionales

2.-INCENTIVO

3.-RESPONSABILIDAD

4.-GENERAR VALOR

5.-ALINEAMIENTO

A mayor contribución mayor retribución

Cada persona tiene un perfil óptimo de contribución y retribución

La balanza de valor cambia de composición en circunstancias cambiantes

I
M
P
L
I
C
A
C
I
Ó
N

D1.- No diferenciar niveles de compromiso

D2.-Limitar la retribución a las condiciones laborales

D3-Limitar la contribución a los resultados

D4.-Igualar condiciones por categorías

D5.-No admitir el descenso voluntario del contrato emocional.

D6.- No hablar y revisar la balanza de valor cada año

D7.-Delegar estas funciones en el Dpto. de RRHH

“El contrato emocional representa la mutua vinculación y el compromiso con los objetivos de la organización

INFORMACION

LIBERTAD

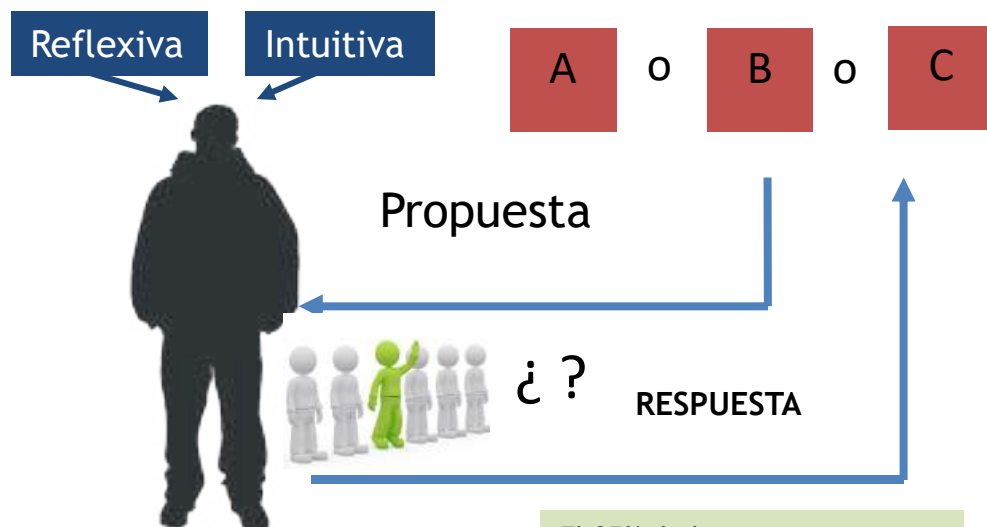
MOTIVACIÓN

CRECIMIENTO mutuo

Contrato emocional.-Queramos o no, todos adoptamos una actitud personal más o menos vinculada con el trabajo que desempeñamos en cualquier organización. Existe un contrato laboral y unos referentes de las llamadas condiciones laborales, pero hay otro contrato no expreso ni explícito que repercute mucho en la parte cualitativa de lo que hacemos y de cómo dirigimos. Podemos llamarle contrato emocional o motivacional que va aplicado directamente a cómo hacemos las cosas y en qué grado aportamos, en ese hacer cotidiano al logro de los objetivos cualitativos en el trabajo. Seguramente el devenir de una empresa depende más de la fortaleza de los contratos emocionales que de la tecnología o de las inversiones que se aplican a los procesos. Los niveles del contrato emocional son 5, y de menor a mayor vinculación :

- 1.-**Obediencia.** La actitud es la de vender tiempo para hacer lo que me manden. El trabajo sea físico o intelectual requiere una supervisión que ordena los detalles de lo que hay que hacer. El error está en el mando y la flexibilidad es nula por ambas partes.
- 2.-**Incentivo.** Se premia el hacer más que lo básico, y por eso hay más retribución. Son los trabajos a destajo y más recientemente los remunerados por objetivos. Si estos están tasados en un plazo temporal, se procura diferir los esfuerzos fuera del mismo para que no caigan en saco roto.
- 3.-**Responsabilidad.** La adopción voluntaria de una obligación de hacer algo y hacerlo bien, con una búsqueda continua de la eficiencia, la eficacia y la resolución creativa de problemas menores. La responsabilidad viene adosada a la personalidad y es desplegada cuando existe un ambiente de responsabilidades compartidas e información clara y.
- 4.-**Generar valor.** Aquí además de la anterior responsabilidad existe una actitud superior, que busca cumplir desde lo pequeño los objetivos de lo grande, dentro de los principios rectores de la organización, que se formulan en su visión y misión. Hacerlo posible requiere atención, escucha, conocimiento, innovación continua y gestión creativa.
- 5.-**Alineamiento.** El máximo nivel de contrato emocional es el que alinea los objetivos de la organización con los propios del trabajador, siendo los progresos de uno progresos del otro. La empresa progresa porque progresan las personas en sus capacidades, conocimientos y actitudes resolviendo los problemas y generando oportunidades. La gestión de personas debe considerar como diferentes a las personas, a través de sus contratos emocionales, para aportar una diferente propuesta de desarrollo.

MIG-13 La decisión y la racionalidad



El 85% de los componentes
decisionales **no son**
racionales

1.- El diseño de lo que ofrecemos no es neutral. Si cambiamos el diseño se obtienen otros resultados muy distintos

2.- Es falso que las personas elijen lo mejor para ellas

3.- Estar sólo o con otros cambia mucho las elecciones que hacemos

No Racionales

1.-Emocionales

☐ **ELECCIÓN IRREFLEXIVA.** Imitamos aunque no queramos individualmente lo que elejimos

☐ **ELEGIR EN PÚBLICO O EN PRIVADO.** Si se manifiesta lo elegido, ¿se busca la diferenciación o seguidismo? **ACTITUD.**

2.-Comparativas

☐ **ORDEN de PREGUNTAS:** Cambia la decisión, condicionada por un proceso mental y su secuencia

☐ **REPRESENTATIVIDAD:** Lo más concreto se prefiere a lo genérico

☐ **EL SEÑUELO.-** Elegir entre comparables. Los incomparables siempre se quedan fuera.

3.- Seguridad

☐ **INERCIA:** Se tiende a seguir igual

☐ **PERDER** es más costoso que beneficioso **GANAR**

☐ **EL DINERO DA MAS RESPETO QUE LAS COSAS.-**Vale más

☐ **EL GRATIS ARRASA** a pesar de que no sea la opción mas ventajosa.

4.- Comodidad

☐ **DEMORAR A FUTURO LO MÁS DIFÍCIL.** Procastinar

☐ **LOS LIMITES DE LA HONESTIDAD.-**Las trampas pequeñas y distantes no activan el rechazo ético

☐ **REPETIR A PESAR DE LO CAMBIOS** No considerar costes incurridos

Aunque sea una paradoja, el homo sapiens no decide principalmente a través de la racionalidad de las opciones comparadas, sino por motivos mas vinculados con las emociones y las relaciones con los demás. Decidir a solas o en grupo, cambia radicalmente las condiciones y los resultados de las elecciones. La elección en grupo es una forma de comunicar a los demás sobre las preferencias, y por ello aleja o acerca posiciones hacia otros, por el hecho de elegir lo mismo o distinto. Ese es el motivo por el que las declaraciones de interés o votaciones tienen diversas modalidades: secretas, abiertas, por voz, escritas, de una o dos vueltas,... Pero no son solo las emociones, sino que también hay sesgos personales muy comunes, y otros del propio gusto y temperamento. La aversión a lo nuevo -por desconocido- es una de estas características, así como elegir lo concreto frente a lo mas general o desconocido. Estos trucos se emplean en la oferta de comida, por ejemplo, en un vuelo de larga duración. Mientras en las primeras filas el auxiliar ofrece pasta o ternera a los pasajeros, y ante una sobreabundancia de peticiones de ternera -mas concreto-, cambia la oferta y la transforma en raviolis o carne. Es un procedimiento para regular la cantidad de pedidos de un par de opciones sobre las que utiliza 4 nombres con mayor o menor grado de detalle, según quiere a dirigir la elección libre de los viajeros. Decidir es costoso porque determina un futuro y aleja otras posibles opciones que pudieran dar mejores resultados. Es por ello que la propuesta estudiada de distintas ofertas, es un método habitual para posicionar la elección entre opciones. Elegiremos siempre alguna opción que, por comparación con otras, tenga motivos de ventajas justificables. Rechazaremos la que no es comparable con ninguna por la incertidumbre que genera. Por eso es propósito de los que proponen -para ganar- citar opciones cercanas pero con ventajas muy evidentes entre si. Muchas veces decimos que la elección intuitiva es una forma mas eficaz, que la racionalidad y comparación de las opciones. Si la intuición es una consecuencia de la experiencia acumulada de aciertos y desaciertos, entonces la intuición ofrece ese atajo sin reducir en extremo las posibilidades de acierto. Es imposible creer en la intuición de alguien ausente de experiencia en un campo del saber.

MIG-14 Innovicidas

Innovicida: “Práctica o modo de pensar que evita, anula o destruye los brotes o ingredientes parciales que conducen a un cambio con éxito”.

Innovar cambiando conceptos y desarrollando nuevos principios.



- 1.- Preguntar dónde se ha hecho antes
- 2.- Si la idea no es de un experto no sirve
- 3.- No invertir en innovación es estancarse frente a lo nuevo
- 4.- Los clientes tienen problemas pero no piden innovaciones
- 5.- La gestión creativa y la innovación sistemática

Tipos de innovicidas

No afisiar las iniciativas de lo nuevo

1.-Semillero

Herodes: No hay cosa más débil que una idea cuando aflora.

LDS (los de siempre):

No cabe esperar otras cosas que las de siempre, las ya habladas y las ya propuestas.

No hay cuenta de exploración:

Si la cuenta de explotación es la única los resultados, la innovación se extinguen.

2.-De eficiencia

Somos DESCARTES: Los parámetros de medida de tangibles no sirven para las ideas e iniciativas.

Indicatis: Enfermedad contagiosa por querer planificar con garantía, lo que no se sabe hacer

No hay tiempo para pensar:

Si creemos que observar y crear no es producir, estrangulamos la innovación..

3.- De espejismo

Mirar atrás o al lado:

Si miramos a la competencia nunca la superaremos. Mirar lo que no existe

Confundir innovar con copiar: Lo grave y frecuente es no saber en qué ser diferente e intentar copiar en todo.

Esperar a que lo pidan los clientes:

Los clientes no quieren cambios radicales

4.- De asignaciones

Los peores a lo nuevo: ¿Cuando surge algo nuevo ponemos al valioso o al becario?

La innovación es cosa de creativos: incluye observación, consulta, experimentación, mejora

Prudencio-Segurola

Amarrategi: La Cultura y directivos mandan sobre todo

Descubrirlos y eliminarlos nos abre el paso a la innovación;

Los INNOVICIDAS. Cuando queremos impulsar la innovación en una organización estamos queriendo cambiar formas de hacer y decidir, es decir modificar su cultura. Estamos ante una situación similar al del pintor que tiene el encargo de cambiar el color de una ventana expuesta a las inclemencias del tiempo, y por ello algo deteriorada. Entenderemos que su quehacer consiste en lijar, dar imprimación y finalmente pintar, siendo esta última fase la menos costosa, pero siempre la mas vistosa en cuanto a los resultados. Resultados que serán penosos o imposibles si no se acometen con eficacia los dos pasos anteriores. Es una semblanza para la introducción de la innovación como forma de pensar y actuar, en el desarrollo de un negocio existente. Al innovar se quiere remodelar las dinámicas del negocio, activar las capacidades del uso adecuado del saber y reducir los riesgos de la innovación. Todos ellos elementos muy significativos en la configuración del negocio. El lijado previo en el caso de la innovación, consiste en cambiar prácticas o formas de pensar, muy asentadas, que llamamos innovicidas. Son aquellas que extinguen el proceso innovador en muy diferentes momentos. Muchos proyectos de innovación con muy buenas intenciones no despegan y se aparcen para siempre porque los innovicidas, invisibles generalmente, ocupan mucho espacio operativo y mental. Si el pintor no aplica un lijado bien ajustado al deterioro, y después una capa de impregnación para terminar con la lustrosa pintura, la situación de deterioro volverá a repetirse muy pronto.

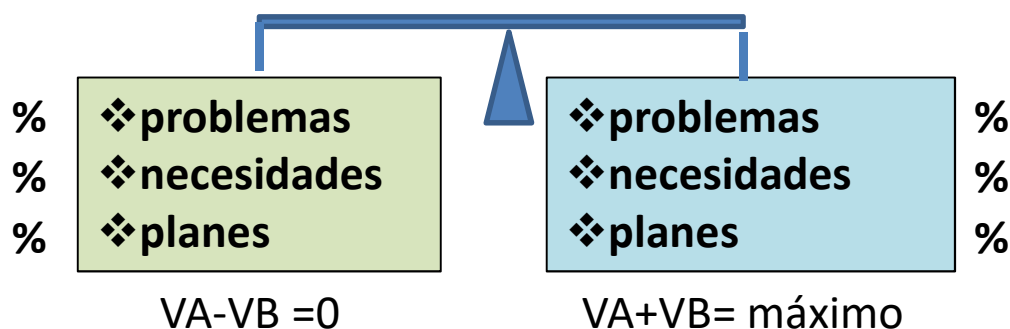
Para activar el conocimiento y la generación de valor como objetivos finales de la innovación necesitamos hacer bien lo que le precede a la transformación del negocio, que es activar el impulso innovador de las personas de una organización. Quitar los innovicidas no es fácil, como no lo es ningún cambio de cultura. Dar cursos sin extirpar los innovicidas es inútil, todo seguirá igual. Tras eliminar los innovicidas llega la imprimación sobre cambios de conceptos, formación (ahora si), y los proyectos piloto. Y al final las manos de pintura, una o dos, ayudan a esa imprimación a echar raíces que es el cambio de cultura. El resultado final es claro, consolidar una nueva cultura de innovación con nuevos procesos y diferentes modos pensar y hacer, en la generación de valor. Todo ello nos conduce a ser competitivos y duraderos a través de la innovación.

MIG-15 Balanza de valor

VALOR: la característica de algo que quien lo recibe, la percibe alineada a sus fines

- ❖ Corto plazo
- ❖ Medio plazo
- ❖ Largo plazo

Valor A lo que resuelve **Valor B** lo que resuelve



- 1.-El valor es personal e intangible
- 2.-El valor solo se conoce si se declara
- 3.-La diferencia significativa de valor es un abuso en distintas formas
- 4.- La creatividad se aplica para aumentar el valor en las dos partes
- 5.-El valor sincero es comportamiento ético

Atributos de VALOR

Cultivar la confianza mutua para un gana- gana

1- EFICACIA

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| E1.- Empleo digno | E1.- Resultados |
| E2.- Seguridad | E2.- Satisfacción Clientes |
| E3.- Recursos materiales | E3.- Calidad de productos |
| E5.- Tiempo disponible | E4.- Procesos eficaces |
| E6.- Relaciones sociales | E5.- Reduccion de costes |

2.-DESARROLLO

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| D1.- Formación continua | D1.- Crecimiento cualitativo |
| D2.- Progreso personal | D2.- Diferenciación |
| D3.- Relaciones positivas | D3.- Asociación entidades |
| D4.- Nuevas oportunidades | D4.- Innovación |
| D5.- Apertura nuevos ámbitos | D5.- Tecnología aplicada |

3.-FUTURO

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| F1.- Empleabilidad | F1.- Mejora Imagen |
| F2.- Carrera laboral | F2.-Atractivo e imagen social |
| F3.- Asegurar futuro | F3.- I+D activa |
| F5.- Tiempo social/familiar | F5.- Nuevos conocimientos |
| F6.- Relaciones sociales | F6.- Atracción de talento |

R
E
C
I
P
R
O
C
I
D
A
D

DEFICIENCIAS

- D1.- Ocultar ventajas significativas
- D2.- Confundir valor con precio o coste
- D3-Extremar el valor de una parte sin aumentar en la otra
- D4.-Pensar en suma cero cuando hablamos de valor
- D5.-No valorar el valor de las relaciones
- D6.- No hablar y revisar la balanza de valor cada año
- D7.-No atender la reciprocidad de las aportaciones
- D8.-No valorar las aportaciones de la otra parte
- D9.-Reducir todo a un intercambio material o económico
- D10.-Obviar el aprendizaje como fuera del valor

La creación de valor para dos o mas partes relacionadas requiere una negociación por intereses y no por posiciones

PERSONAS/EQUIPOS

ORGANIZACIONES



La utilización de la palabra “valor” en la economía o en las descripciones de proyectos o iniciativas es por lo general confusa por sus diferentes apreciaciones. Desde el IVA -impuesto del valor añadido- hasta la expresión “poner en valor” perjudican por dispersión el sentido del término tan importante en las interacciones de intercambio de bienes y servicios, así como en los objetivos de la innovación. La diferencia entre la facturación de un producto y la facturación de los costes de producción de ese producto no es el valor. El precio final depende de factores externos de mercado o de la demanda que puede optar por subir o bajar. Están por medio los costes de los tiempos de trabajo remunerados dentro del coste final, que no debieran ser sometidos a unos segundos impuestos. Pero volviendo a su definición el valor es además una apreciación subjetiva que determina la capacidad de realizar aportes a la solución de problemas, a la cobertura de necesidades frecuentes y al alcance futuro de planes de personas y organizaciones. Si en lugar de ver el proceso de añadir costes nos centramos en la captación de valor por el cliente y el proveedor, en una transacción nos acercaremos mas a la idea de que una buena operación es aquella en la que los dos agentes ganan valor. Y mas aún, en la que los dos -o sea su suma- es de un valor máximo. La economía progresa cuando no hay pérdidas de valor por parte de ningún agente, y cuando la suma es lo máximo posible y creciente con el tiempo. Este incremento de la suma de valor es un objetivo de ambas partes y recíproco. El vendedor quiere que el comprador reciba mas valor de su producto y que lo elija por eso, y a su vez el comprador genere mayor valor para el proveedor lo que le garantiza una mejora en el tiempo, con lo que compra. Maximizar la suma de valor y evitar que sean desiguales es un criterio óptimo en las relaciones comerciales sostenidas. Es muy importante contar siempre con las características de nuestros clientes y proveedores, que determinan que cuestiones les son de valor y en qué medida podemos contribuir a ellas. Solo conocemos a nuestros clientes si sabemos sus problemas actuales, necesidades próximas y planes a futuro. En la medida que nuestras propuestas alcancen y combinen los tres aspectos la propuesta será de muy alto valor. Para cada cliente estos tres puntos son distintos, y por ello no cabe otra opción que enfocar la venta como relacional y particular.

MIG-16 Talento

Mix de competencias aplicadas

❖ Se IMITA

❖ Se APRENDE

ACTITUD X CONOCIMIENTO

S

• **Sentido**, propósito, valor, motivo, vocación, consecuencias, impacto,....

U

• **Utopía**, futuro, libertad, amplitud, renovación, cambio, valores,

P

• **Participación**, escucha, responsabilidad, valioso para el otro, colectivo,

E

• **Equidad**, justicia, ética, compasión, contribución, reciprocidad,

R

• **Resiliencia**, amor propio, pundonor, coraje, constancia, trabajo a plazo.....

A

• **Aprendizaje**, conocimiento, indagación, transmisión, lo teórico, lo práctico y lo nuevo....

C

• **Cooperación**, equipo, complementaridad, transparencia, confianza,

I

• **Iniciativa**, acción, atrevimiento, experiencias, asertividad,

Ó

• **Orden**, entrenamiento, hábitos, rigor, calidad, garantía, profesionalidad

N

• **Novedad**, creatividad, diferente, divertido, innovador, positivo, sorprendente...

1.- El Talento se:

- ✓ Cultiva
- ✓ Entrena
- ✓ Enseña
- ✓ Transmite

1.-Aprendiz

Necesita un tutor formal, planes de aprendizaje, y revisión sistemática

2 .Asistido

Realiza un 80% de las tareas. Salvo alta dificultad o responsabilidad. Sigue en formación de nivel.

3.-Autónomo

Realiza un 100% de las tareas. Trabaja (70/30) en proyectos y procesos. Tutoriza a otros niveles

4.-Experto

Autónomo con capacidad de evaluar, mejorar y formar a los niveles anteriores (10,000 horas de oficio). Diseña y Cooperar con el exterior.

5.-Integrador

Experto que ha abierto un nuevo espacio de competencias en otros oficios de carácter transversal

El talento es una de las palabras mas socorridas cuando nos referimos a una capacidad de ejecución con garantías de resultados. Lo atribuimos a las personas, pero en su extensión lo podemos generalizar en grupos de personas e incluso en organizaciones completas. Y por eso el talento lo asociamos al concepto de superación, o la actitud y capacidad de resolver con ventajas problemas o situaciones no deseadas. El talento no está alejado del conocimiento, siendo el primero algo mucho mas extenso que las cualificaciones académicas de quien lo desarrolla. El talento es plurifacético y necesita reunir muchas capacidades y habilidades para de una forma u otra superar problemas, crear soluciones viables, reordenar las actividades o aumentar el valor de lo que se hace. El talento va unido a la innovación en todas sus etapas de observación, identificación de problemas, creatividad, diseño y transformación de formas de hacer. El talento personal e independiente del de otros, es un embrión sin desarrollo , porque los talentos de los miembros de un equipo son complementarios y por ello capaces de resolver cooperando, los retos planteados. Y por supuesto que el talento se adquiere y se desarrolla en lugares donde, otras personas, cultivan mediante la explicación y el ejemplo, los pasos para escalar en la expresión del talento en los cinco niveles en los que el máximo se exhibe en la integración de saberes y en la resolución de problemas de alta gravedad. El talento sabe discernir entre los problemas, sus causas y la diferencia entre estas y los síntomas. El talento se puede orientar en destacar en alguna de las 12 inteligencias (ver MIG-5), cuando llevamos al extremo las habilidades especificas de cada una de ellas. Complementar inteligencias y perfiles operativos como los descritos en los equipos, es un primer paso para identificar ordenar y progresar en el talento colectivo.

MIG-17 Mentefactura



Construyendo nuevas organizaciones

Construyendo mentalidades

Un cambio de esquemas mentales ante los retos y oportunidades. Mas allá de la calidad. OTROS Ciclos mentales

IDEA Conocimiento

PDCA Calidad

ACEP Comprensión

TEAM Equipo

INNO Proyecto

TRUST Deseos

Construyendo nueva ética (del valor)

Un cambio de esquemas relacionales en los negocios.

De la Transacción a la creación de valor $V1+V2$ máximo

La mentefactura será el trabajo integrado del conocimiento y de las emociones, el oficio de todos los hombres y mujeres en el futuro.

Participación/
Flexibilidad
Emociones y
propósito
común

Equipos
pequeños

Multidisciplinar/
cooperación

Conocimiento/
Apertura

D1.- Crear activos
sociales favorables

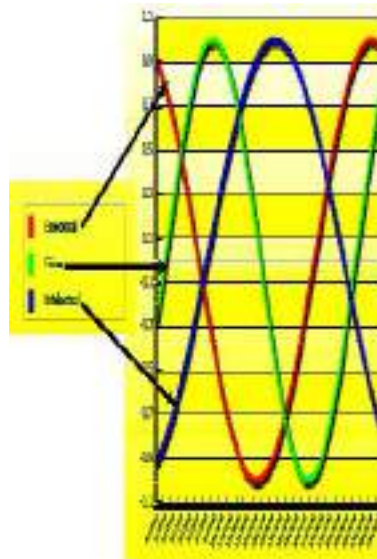
D2.-La empresa como
agente de creación de
riqueza social

D3.-Calidad, innovación
y valor integrados

D4.-Innovación en el
DISEÑO: mas y mejor
Conocimiento

D5.- innovación en la
producción: más y mejor
automat. y software IA)

D6.-Innovación en las
relaciones. Mas
cercanía y diseño social



La Mentefactura es el concepto que rodea a la actividad humana del trabajo con la mente. Se aplica en la resolución de problemas y en la ejecución de todo tipo de procesos en la industria, los servicios y en los momentos de creación de nuevas soluciones y diseños en cualquier ámbito de la vida profesional. Es evidente que la evolución de los modos de trabajo se trasladan rápidamente desde la manufactura cercana a la producción agrícola, ganadera, artesana e industrial a los servicios mediante la automatización y el empleo del conocimiento en la resolución de todo tipo de problemas. La mentefactura es el trabajo del conocimiento y las emociones, y por ello abarca todos los aspectos técnicos y relacionales en las que las personas participan como proveedores directos o indirectos, y también como clientes directos y asociados. La formación es un ejemplo de trabajo mentefacturero por los recursos empleados y los destinos de las tareas que se llevan a cabo, en la capacitación de personas en general. Pero también es mentefactura la labor de investigación técnica en la mejora o reparación de un equipo fabril o doméstico. La gran diferencia de la mentefactura con la manufactura está en la cantidad de recursos llamados intangibles que forman parte de la configuración de lo que se hace, y lo que se necesita para lograr la excelencia en estos procesos. Pensemos en un diagnóstico e intervención médica. La mentefactura será cada vez mas importante porque la ocupación laboral humana esta volcándose sobre las actividades de atención a las personas, dado que la automatización abarca ya la mayoría de los procesos fabriles y muchos de mantenimiento sobre las cosas. El trabajo sobre intangibles como la información está siendo absorbido por la tecnología del conocimiento, y el procesamiento masivo y constructivo de los contenidos y formatos de la información.

MIG18.-Homeocracia (La Gobernanza de y para semejantes)



CIENCIA Y TECNOLOGIA

- 1.- Digitalización: el llevar toda la información a lo digital habilita al software AI para todo.
- 4.-Desarrollo Científico: El avance de ciencia en bits, átomos, neuronas. ADN es exponencial
- 10.-Tecnología social: Necesaria orientación del saber científico hacia los problemas sociales

DESARROLLO INTEGRAL

- 2.-Globalización/interdependencia.-La interconexión económica entre culturas es explosiva
- 5.-Recursos y energía.- El aumento del consumo y población pone en límites a la industria
- 11.-Valores sociales dominantes.- Ante la abundancia la cooperación cede al individualismo

ESTRUCTURA SOCIAL

- 3.-Movilidad.- La movilidad se convierte en conflicto energético y saturación de redes
- 6.-Diversidad Cultural: Los orígenes de los hábitos sociales y su mixtura genera conflictos
- 12.-Desigualdad, contrato social.- El desarrollo vigente da riqueza pero activa desigualdad

FACTORES MACRO

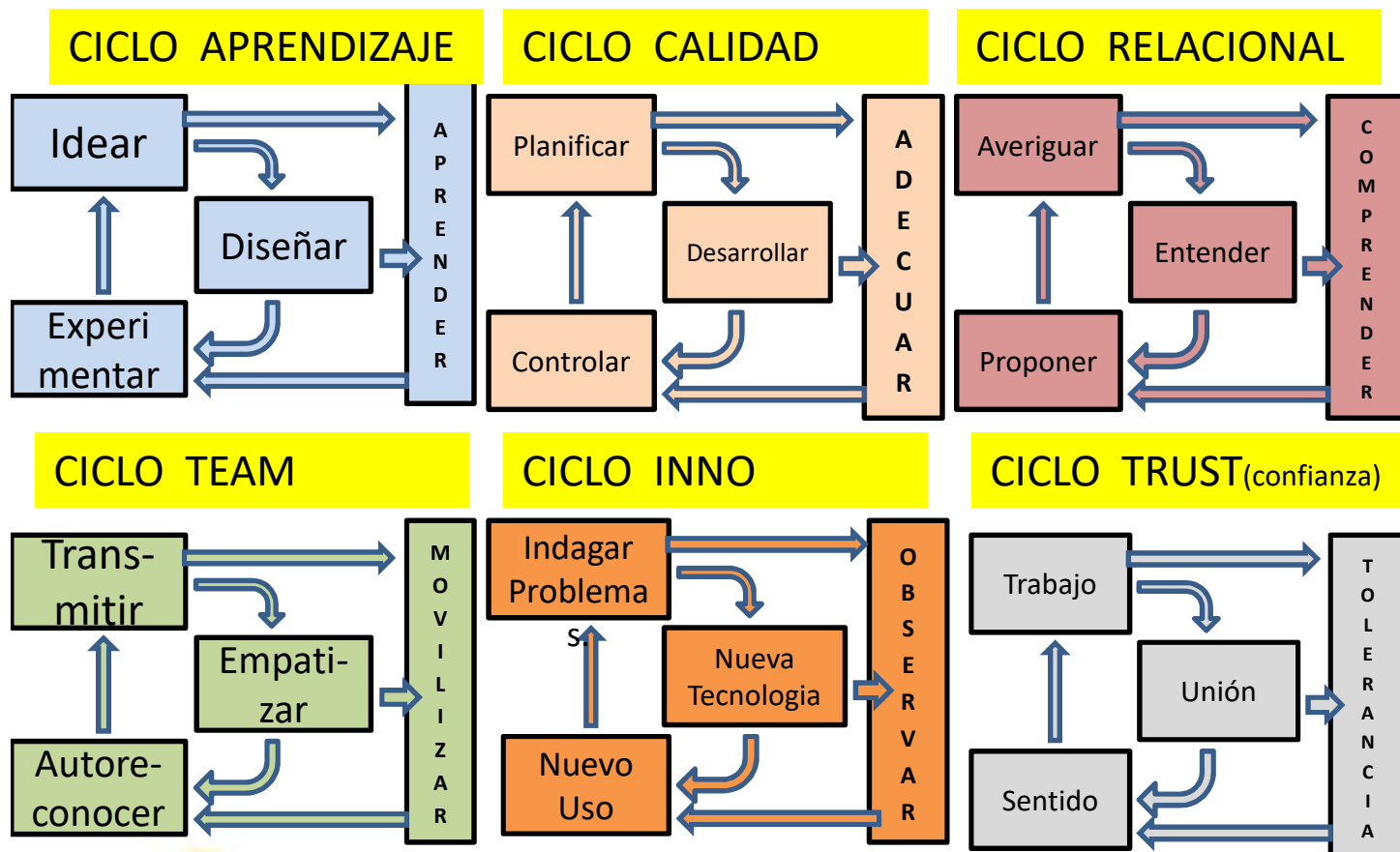
- 7.- Trabajo y valor del Tiempo.- El tiempo es riqueza y el mas cualificado genera mas valor
- 8.-Incertidumbre y ambigüedad.- La orientación del objetivo social a futuro está oculto
- 9.-Inmediatez y velocidad.- El corto plazo domina toda la acción y impide crear un futuro

Es fácil encontrar críticas a todos los modelos de gobierno sean las democracias, las autocracias, las repúblicas, las monarquías, las teocracias y las anarquías. En todos ellos los riesgos del abuso de poder o la corrupción están siempre presentes, por el acostumbrado uso del poder a favor de un colectivo próximo a quien lo ejerce. Sean familiares, colegas, seguidores o quienes pueden ejercer presión sobre los dirigentes, el desarrollo de la política nunca es suficientemente justo, en relación con las ventajas recibidas y las contribuciones de los distintos individuos o grupos de interés. La Homeocracia no es un modelo de gobierno, sino mas bien una forma distinta de enfocar las relaciones entre los distintos agentes que conviven en un espacio. Y se fundamenta en incorporar a la visión de la gestión colectiva tres principios que aportan criterios relevantes ante los cambios tecnológicos, demográficos, ecológicos y culturales en los que está sumido el conjunto de la civilización humana. Estos tres ingredientes son: la consideración del sistema humano como un sistema complejo, la visión de las distintas estructuras sociales como un fractal tridimensional en todos los niveles y la existencia de una dinámica sostenida por las variaciones de 12 factores sociales, que contribuyen a un futuro impredecible. Homeocracia descarta que un sistema basado en reglas estáticas o estables pueda ser eje conductor de la civilización, que exista un sistema de supremacía moral universal y que la dimensión o la fuerza sean los determinantes de la dependencia de unos agentes o personas respecto a otras. El fractal propuesto que se aplica desde el individuo a la estructura internacional de países, y también dentro de las distintas comunidades o colectivos es el que define el futuro en el triple equilibrio homeostático entre la autonomía, la convivencia y la economía, representantes de la libertad que mira al futuro, la socialización entre distintos del presente y la economía como gestión de recursos para el futuro.

MIG 19.- Los 6 ciclos mentales

La innovación empresarial requiere considerar y dominar otros ciclos mas allá de la calidad.-

Los 6 ciclos de la excelencia personal y empresarial



Creación, pensamiento, diseño

Eficacia en la observación para innovar

Comprender personas, empatía, venta

Equipos de alto rendimiento, superación

Calidad de lo conocido, producir, mejorar

Confianza, visión compartida, proyecto

ÉXITO

COMPRENDER,
VIVIR Y APLICAR
ESTOS CICLOS



Los instrumentos de gestión convencionales se basan en:

- La separación entre el que “piensa” y el que “ejecuta”
- Situaciones estables y conocidas, con procesos y Dptos. cerrados
- Lo repetitivo permite planificar y mejorar continuamente. Calidad.
- El análisis de los problemas es entendido y abordado como lo complicado
- La creatividad no aporta valor, domina la planificación y el control
- “Lo complejo” es entre elementos vivos, y requiere otros hábitos pensantes

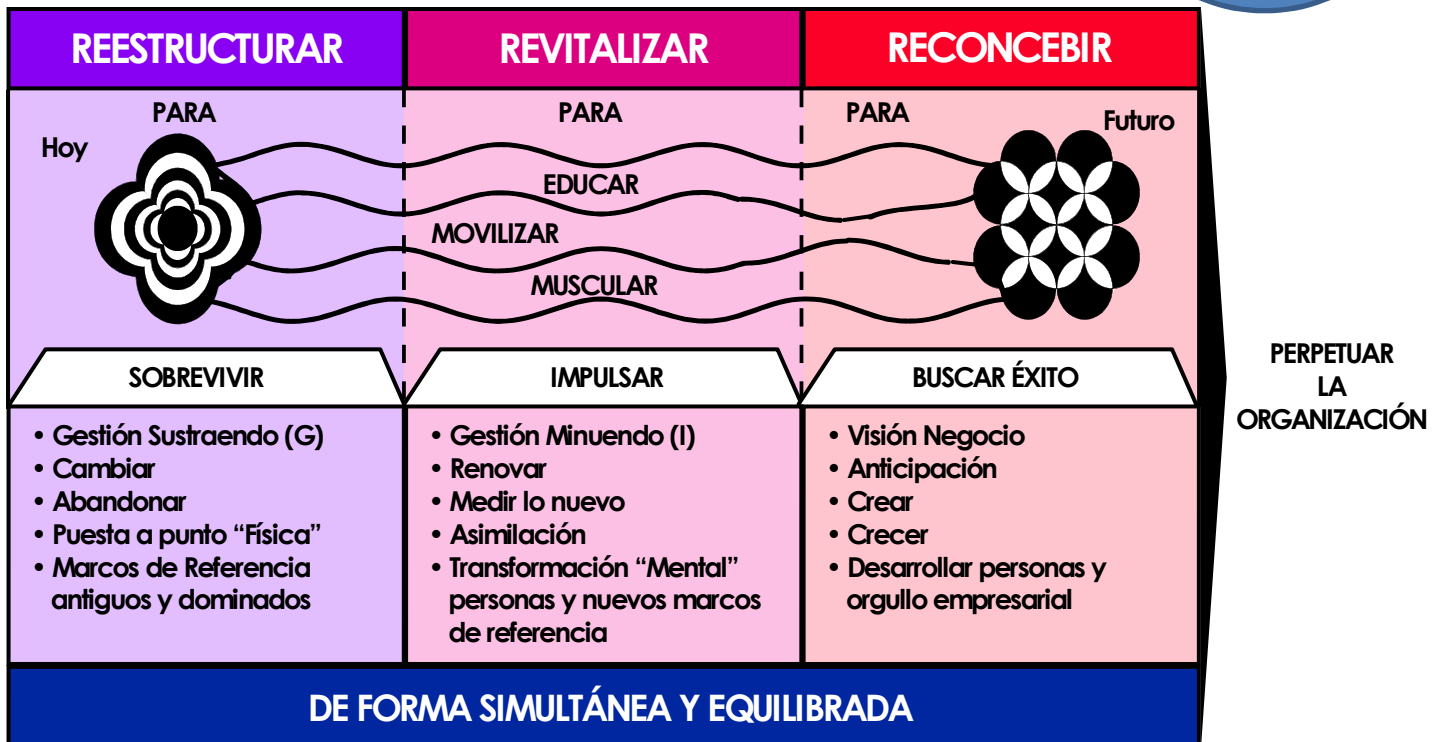
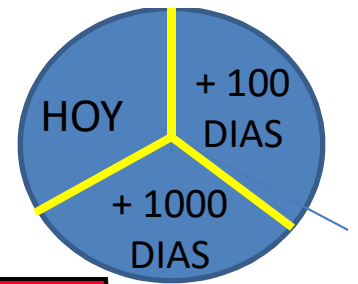
¿Es todo esto aplicable para todos los trabajos?

Nuestras formas de pensar no son arbitrarias, sino que responden a moldes estables que desplegamos cada vez que es necesaria la construcción de una propuesta o el encaje de una noticia. Estos moldes son repetitivos según los oficios. Ocurre que los investigadores siempre se ocupan de identificar un problema antes de orientar un comentario, a la espera de arrancar siempre la lógica desde el problema a su resolución. Estos mecanismos - ciclos mentales- los adquirimos a través de la formación en diversas técnicas. Por ejemplo la calidad nos conduce a una serie de acciones desde la planificación a la ejecución y el control para su ajuste sucesivo. Pero no sería muy inteligente aplicar ese esquema de pensamiento cuando tratamos de resolver un incidente o un accidente que requieren rapidez de acción. La investigación, la gestión, la escucha o el dialogo entre otras formas de actuar requieren esquemas automáticos para extraer el mejor resultado de una dinámica que la realizamos de forma automática. Los seis ciclos mentales se corresponden con modos de actuar en modo individual, en una relación interpersonal y también en colectivo. Cada ciclo mental está comprendido por una actitud que permite que su desarrollo sea eficaz, como ejemplo el aprender está en el ciclo diseñar, por la aportación de nuevos descubrimientos, en el camino de proponerse una cosa nueva. Estos ciclos mentales pueden servir para organizar el tiempo, las tareas y los equipos de trabajo en múltiples actividades de grupos que se proponen un avance en alguna materia. Algunos ciclos son mas soporte de la gestión de cosas y otros mas de la regeneración de ideas o relaciones entre personas u organizaciones. Siempre tenemos estos u otros modelos mentales para interactuar con nuestro entorno, modelos que nos caracterizan como mas o menos competentes en el desempeño de nuestro trabajo y pensamiento. Adoptarlos es un buen ejercicio de eficacia en el manejo de ideas y planes de acción.

MIG-20 El tiempo del directivo



DIRIGIR ES:



Ingredientes

- **Visión del Negocio.** Una forma de entender, producir y aplicar valor añadido a los **clientes** de forma competitiva.
- **Anticipación.** Un sentido que perciba las demandas, con la suficiente antelación para proporcionar **ventajas** de tiempo y coste a los clientes.
- **Creatividad.** Disponer de una **concepción** de los servicios y productos, que incorporen valores no disponibles hasta el momento y en condiciones competitivas.
- **Personas.** Visualizar un modelo organizativo, en el que la aportación individual sea alta y basada en una **motivación**, y en el que el desarrollo de las personas contribuya al valor de la organización en el mercado.
- **Tecnología.** Aplicar de una manera rápida y abierta tecnologías que **renueven los procesos y servicios a los clientes**, para mantener ventajas en precio, función, calidad, plazo y servicio.

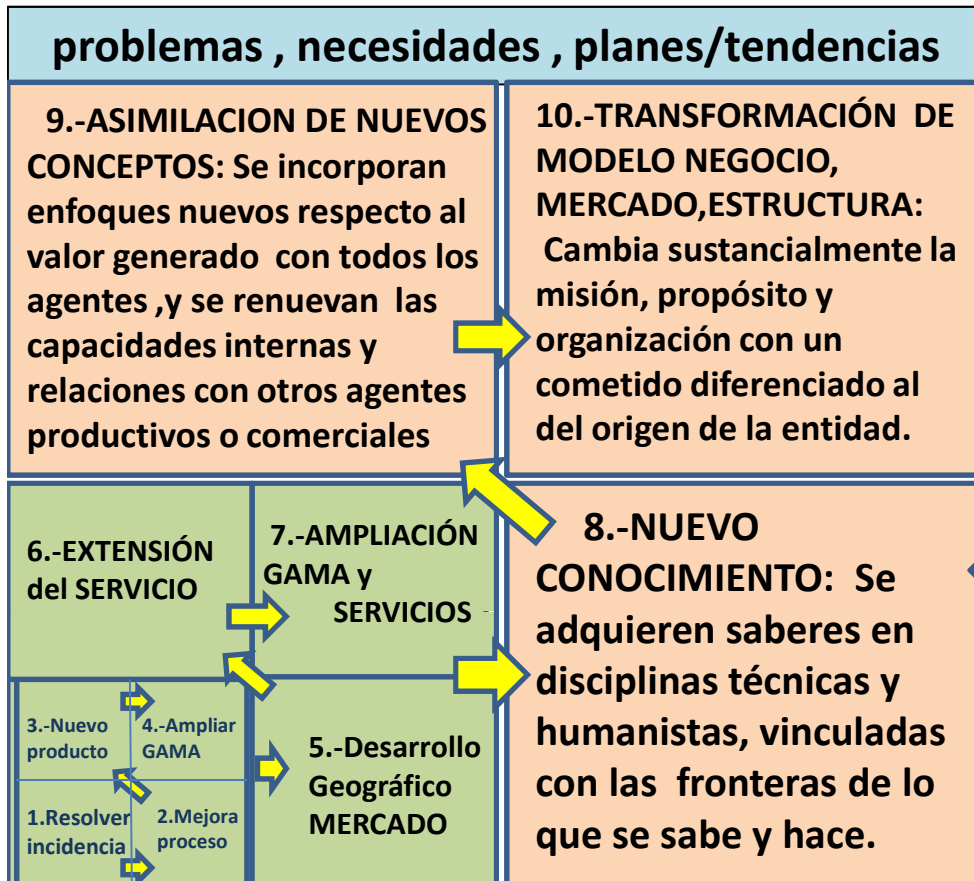
Saber a que dedicamos el tiempo es muy importante para determinar cuales serán los resultados esperables. Pero esto es mucho mas trascendental cuando nos referimos al tiempo de un directivo. Algunos dicen que el mejor directivo es el que no se echa en falta -cuando no está- porque todo funciona mejor. Si esto es así, la dirección no es la adecuada, ya que su impacto es siempre necesario en tres facetas. Ninguna es mas importante que la otra, salvo en circunstancias especiales donde la supervivencia de la empresa depende mas de la primera. El presente, la transformación continua y el futuro deben estar alineados en la mente de quien dirige con equilibrio en los tres tiempos de la realidad. Las inadecuadas distribuciones del tiempo dan lugar a deficiencias significativas como la pérdida del futuro, la inoperancia del presente o la falta de preparación sostenida para el cambio. Solo cambiando se puede permanecer, y en tanto mayor es la responsabilidad de quien dirige las actividades de segundo y tercer orden son mas imprescindibles. “Dirigir es enseñar y trabajar es aprender”, indica que la capacidad de definir y ejecutar los cambios es la mayor función esperable de un directivo. Dedicar un tercio del total del tiempo a cada propósito y hacerlo de forma sistemática cada semana, cada mes y cada año, puede suponer un reto que nos desplace de la sistemática de apagar el fuego, tomando decisiones en el hoy, a activar una dinámica de visión a futuro combinada con en medio y largo plazo. Este propósito es también un acicate para el desarrollo profesional de los niveles intermedios obligados a actuar y decidir en lo operativo, y en lo que requiere un marco de acción hacia lo nuevo. Una visión de un futurible salpicada de proyectos a distintos niveles puede acompañar muy bien a esta táctica de distribuir el tiempo por naturaleza de sus efectos, en el corto, medio y largo plazo. Es el uso alternativo de las luces de posición, cortas, y largas definen bien la velocidad del vehículo.

MIG-21 El fractal de la innovación

FOCOs: Evolución progresiva de cambio en Proceso, Producto, Servicio, Concepto

PENSANDO en : organización propia, clientes, proveedores, socios, aliados, sociedad, tendencias, y tecnología

RESOLVIENDO (generando valor)



- 1.-El encuentro buscado del conocimiento y los problemas
- 2.-Existe una cuenta de exploración con su gestión sistemática
- 3.- Procesos y proyectos conviven (calidad e innovación)
- 4.-Las iniciativas transversales dominan en los equipos
- 5.-La Cultura activa la observación externa y la búsqueda de ideas

FRACTAL: Se avanza en 10 estados sin abandonar los anteriores
8,9,y 10 introducen la empresa en la economía de los intangibles

Excelente:
Alta creatividad y resultados

Optimizada: Buena resolución de problemas.
Indicadores exitosos

Gestionada: Existe una cartera de proyectos. Formación y motivación incorporados

Emergente: Se crean Oportunidades
Proyectos de innovación organizados

Buscada: Suscita interés.
Dificultades operativas y económicas

Ocasional: Proyectos generales
Falta difusión conocimiento

Casual: Iniciativas voluntariosas
Ausencia de proyectos definidos

Inexistente: Poca observación del entorno.
Cambio tardío y reactivo

INICIO DEL FRACTAL



10
HERRAMIENTAS

- Visión Estratégica (el FRACTAL)
- (Modelo Capital Innovación – MCI)
- Cartera de Proyectos de Innovación (CPI)
- Panel de Ideas, Propuestas y Proyectos (PIPE)
- Equipos para la Creatividad (EPC)
- Dinámicas de Relación Externa (DRE)
- Espacio Social de Innovación (ESI)
- Vigilancia Competitiva y Prospectiva (VCP)
- Plan Personal de Aprendizaje (PPA)
- Aprendizaje Cooperativo en Equipo (ACE)

La innovación es un fractal que transcurre desde la preocupación de cuatro niveles compatibles y acumulativos, que no se abandonan nunca, pero amplían el campo de la resolución de problemas y abren enormes oportunidades a los anteriores. Estos son: el producto y su proceso de elaboración, la segunda el mercado al que se aplica, la tercera es la conversión invasiva del producto en servicio y la cuarta es el cambio de concepto, Queremos decir que en cada nivel se cambia la respuesta a la pregunta ¿Y qué hacemos? Si decimos nosotros fabricamos, con esto nos estamos refiriendo al primer nivel dando la importancia a algo interno, con sus procesos y recursos como fuentes de innovación. Si respondemos que equipamos a ciertos colectivos y países de un producto con una red de distribución estamos trabajando en las innovaciones que nos permiten acceder a ciertos mercados. Si decimos que aportamos soluciones integrales para resolver un problema de los clientes innovaremos en procesos y en fórmulas de servicio que lo hagan fácil y económico para los clientes, y si nos elevamos al concepto de nuestra función en el mercado, llegamos a liderar una nueva forma de entender la aportación de valor, y podremos hablar de crear salud cuando diseñamos equipos médicos. Avanzar en el fractal no supone abandonar las anteriores preocupaciones sino que es una forma de darles su dosis de energía y luz para la resolución de problemas cada vez mas importantes. Cuando algunas empresas fabricantes se adueñan de lo procesos del cliente, para sustituir la entrega de productos por una ejecución de los procesos en casa del cliente, están captando en directo la idoneidad y las mejoras evidentes de los productos que fabrica. Esta caminata ascendente está siempre precedida por una búsqueda e indagación del para qué, mas allá de lo que hacemos. Esta dinámica de transformación está siempre presente en el enunciado de la misión y la visión de cada empresa o institución.

MIG-22 Una sociedad reconcebida

Una sociedad donde las constituciones, leyes, reglamentos y reglas socioeconómicas colectivas condujeran a estos modos de ser y hacer:

La HOMEOCRACIA

Innovar la sociedad cambiando conceptos y desarrollando nuevos principios.

REPARAR construyendo

(reducir, reciclar y recuperar)

en la **COMPLEJIDAD** y activar la vitalidad diversa

- 1.-Trabajar en los cómo y pensar en futuro
- 2.-Ética, política y economía en ese orden
- 3.-La desigualdad inteligente en cooperación extensa
- 4.- Lealtad, respeto y reciprocidad
- 5.- La gestión creativa y la innovación sistemática

Tipos de principios

No afisiar las iniciativas de lo nuevo

1.-Económicos

- *85% de empresas son cooperativas
- *Reducir consumo un 50%, la publicidad un 70% y residuos un 90%. Política R579.
- *Cooperación para la fiscalidad social.
- *Limitación de los beneficios en empresas y personas

2.-De Conocimiento

- *Universidades y centros de formación gratuitos en todo el mundo
- *Abrir las patentes (conocimiento libre)
- *La reparación de cosas y entorno es la actividad dominante laboral, económica e investigadora

3.- De trabajo y valor

- *Semanas laborales de 24h. (Jóv. y Adultos), Trabajo remunerado, Trab.social y Formación con tiempos iguales
- *Reciclaje profesional cada 12 años.
- *50% de la población cualificada trabaja en resolución de conflictos
- *Oficio del legado a partir de 55 años

4.- De relaciones sociales y entorno

- *Reducir movilidad al 25% de la actual
- *Tamaño limtdo. de las agrup. viviendas
- *Alimentación humana y animal de producción local 80%,
- *La atención social, salud y educación es un servicio público local, preventivo, compartido

Una sociedad reconcebida supone una transformación de los modos de vida vinculados al conocimiento, a la cooperación y a la interrelación con el medio ambiente en el que nos desenvolvemos. Podríamos imaginar una sociedad donde las constituciones, leyes, reglamentos y reglas económicas permitieran estos logros y los indicadores de desarrollo se construyeran sobre este decálogo de una nueva exonomía: la economía de los intangibles y del valor social. Son 17 puntos de reflexión y acción (como los del ODS) con intención de cambio radical de la evolución confusa de nuestra sociedad. Sin duda, la necesaria cirugía económica y social respecto a la realidad actual sería muy profunda. La ciencia es un bien colectivo. La sociedad invierte en remunerar a investigadores y en medios técnicos. Los usos bélicos y especulativos de la ciencia están prohibidos y penados por leyes universales. Fabricar y distribuir es un trabajo abierto al mundo. Los investigadores que trabajan para la sociedad y logran avances sociales, son sostenidos por los impuestos. La atención a los cuidados y protección del entorno natural forman parte de las obligaciones sociales y planetarias de las personas, que han de aportar tiempo y conocimiento en estos fines. La diversidad cultural se fomenta, los idiomas genuinos prosperan, y se considera que la homogeneización cultural planetaria es una pérdida de riqueza. Superado el consumo como impulsor social y del desarrollo, la fabricación y la presión sobre el comprador se debilitan. Los productos del exterior solo se trasladan si son esenciales a la salud y no hay sustitutos locales. Los recursos agrarios y ganaderos son locales en su diseño, producción y consumo. La recaudación de bienes e impuestos para la redistribución, tiene en cuenta las aportaciones integrales de los ciudadanos en términos de valor social. Son de valor social la educación, el voluntariado organizado, la prevención, el cuidado de personas y del medio ambiente

MIG-23 El picor empresarial

RELACIÓN entre personas en situaciones de mando de superior a inferior

Poder, miedo, sumisión

Jerarquía, control

SE da

Utilidad, objetivos ajenos

SE pide

Compromiso, valores

Propósito, desarrollo

ORGANIGRAMA con varios niveles de dependencia interpersonal. Es lo habitual y es paralizante.

- 1.-Dirigir es enseñar y trabajar es aprender.
- 2.-Liderar es seducir voluntades.
- 3.-En equipo cada uno consigue mas. (todos mas)
- 4.- La creatividad aumenta si se escucha y comparten puntos de vista.
- 5.-La responsabilidad va unida a la toma de decisiones.

ESTILO de RELACIÓN

Los Recursos de los Humanos, no RRHH

PERDON : La razón está en el superior. Si se equivoca no importa sigue teniendo razón.

INSEGURIDAD: Desconocimiento de los motivos que determinan las decisiones. Precariedad informativa.

CAPACITACIÓN Se da la formación mínima para ejecutar las tareas. Los errores son por mala ejecución e intención

ÓRDENES El desempeño se entiende que es realizar tareas predefinidas en detalle.

RESPUESTAS Salvo demandas de información la comunicación se restringe a lo estrictamente obligatorio y oficial.

A
C
T
I
V
I
D
E
S

PODER
Capacidad de toma de decisiones a su nivel en diseño y ejecución

INFORMACIÓN
Datos vigentes y próximos para poder diseñar, planificar o decidir con acierto

CONOCIMIENTO
Conjunto de técnicas y herramientas facilitadores del trabajo y aprendizaje

ORIENTACIÓN
Criterios, pautas y principios que determinen las opciones preferentes frente a problemas

RECOMPENSA
Reconocimiento social y condiciones de valor para el proyecto personal

JERARQUICO/
CONTROLADOR

PARTICIPATIVO/
DESARROLLADOR

DEFICIENCIAS

- D1.- Confundir autoridad con poder y lealtad con sumisión
- D2.- Pensar que las cosas se saben sin conversar, ni aprender, ni explicar.
- D3.-Que el error es intencionado o tiene siempre su origen en un culpable.
- D4.- Encerrarse en el despacho y vivir entre papeles y actas
- D5.-Pensar que el protocolo es el máximo ejercicio posible.
- D6.- Huir del riesgo y no abordarlo con mas conocimiento.
- D7.-No atender la reciprocidad de las aportaciones
- D8.-No valorar las motivaciones emocionales
- D9.-Reducir todo a un intercambio de ordenes

En una organización empresarial o de cualquier tipo hay una realidad intangible compuesta por el estilo de relación entre las personas, y especialmente entre los que ostentan niveles de poder y responsabilidad diferentes. Este molde de estilos de relación incluye los mecanismos de comunicación, las pautas de manejo de las instrucciones, la libertad y autonomía en la acción esperada y en general los mecanismos de participación en las decisiones y en los resultados. Los diferentes sistemas de gestión de personas y los modelos de organización, van progresando desde situaciones de mando muy autoritario a modelos de mayor delegación de capacidades y responsabilidades. En los primeros se suponía que el que mas sabe es el jefe y los demás -como operarios- habían de seguir instrucciones muy precisas y el trabajo era sobre todo ejecutar. En modelos mas avanzados la formación está realmente distribuida y la ejecución se realizada por especialistas que trabajan conjuntamente en equipos pluridisciplinarios. Poder y control de las tareas responden a una organización jerárquica en la que las personas de menor nivel apenas aportan sus capacidades, que se pierden por un desuso e incluso recriminaciones por infiltrarse en el terreno de la autoridad de mando. El sentido opuesto de encargar a los operativos tareas que les superan es también un gran defecto por los errores que pueden producirse y la errónea asimilación de responsabilidades. Estas condiciones del trabajo son directamente responsables de los niveles de eficacia, productividad y valor de lo realizado. En ellas cabe destacar una buena base formativa de los sistemas, medios y objetivos que se pretenden. En segundo lugar una responsabilidad en el uso óptimo de los recursos tangibles e intangibles. En tercer lugar una consideración de la importancia de las relaciones humanas, donde destaquen la veracidad, el respeto y la cooperación entre todos los niveles de la jerarquía representada en el organigrama.

MIG-24 Las 10 herramientas de la innovación

Estructurales

De Gestión

De Relación

De Aprendizaje

“Hacia la innovación sistemática y una gestión creativa”

NIVEL Básico 1,2,3 Medio + 4,5,6 Avanzado +7,8,9,10



1	• Cartera de Proyectos de Innovación (CPI)	1.-Gestion de proyectos Innovación y Cuenta Exploración
2	• Dinámicas de Relación Externa (DRE)	2.-Dinámica de relaciones externas con los contactos y su conocimiento.
3	• Vigilancia Competitiva y Prospectiva (VCP)	3.-Escenarios y tendencias Merc. Y tec. a corto, medio y largo plazo.
4	• Medida y Mejora de la Capacidad de Innovar (Modelo Capital Innovación MCI)	4.-Evaluación integral de capacidades y mejoras (sobre 100 factores)
5	• Panel de Ideas, Propuestas y Proyectos (PIPE)	5.- inventario de Ideas, propuestas, proyectos vigentes.
6	• Equipos para la Creatividad (EPC)	6.-Observación de problemas y generación ideas. Técnicas específicas
7	• Visión Estratégica para la Innovación (FRACTAL de la Innovación) – VEI)	7.-Grado de impacto: en procesos, productos, conocimientos, y modelos negocio
8	• Plan Personal de Aprendizaje (PPA)	8.-Inventario de conocimientos a adquirir por persona.
9	• Espacio Social de Innovación (ESI)	9.-El proceso de intraemprendizaje con selección de personas
10	• Aprendizaje Cooperativo en Equipo (ACE)	10.-Formación por transferencia interna de saber. Formación cooperativa.

Las herramientas de la innovación son muchas y están insertas en los protocolos, normas y sistemas de medida y seguimiento de una organización. La innovación en tanto supone un cambio viable, útil y novedoso requiere incorporar sistemas de gestión y también métricas y criterios de decisión, que aprovechen los problemas vigentes, latentes o futuribles para tomar decisiones en una determinada dirección. Así como las empresas tienen siempre procesos de diseño, de producción y de relación hacia el exterior e interior, la innovación y sus herramientas basculan alrededor de los proyectos de innovación. La socorrida I+D+I no es otra cosa que el tiempo, coste y actividad que se emplea en resolver problemas. Y este esfuerzo absorbe los trabajos de observación de búsqueda de soluciones, de su desarrollo y ajuste ante una realidad cambiante. Este equilibrio entre procesos que mutan innovando y los proyectos que provocan la innovación, representa el equilibrio en la transformación constante de las empresas. Y por supuesto todos estos mecanismos se apoyan en la capacitación y evolución de las personas, a través de la formación personal y de los equipos de todo tipo. La rotación de conocimiento es el mecanismo que oxigena a la innovación con nuevos ingredientes, que deben llegar hasta los productos y servicios que las empresas entregan a sus clientes. Cuando una organización avanza en el manejo de las herramientas de innovación, está agilizando y poniendo a remojo sus estructuras, principios y decisiones sobre el camino de los cambios y el acercamiento hacia un propósito mas genuino de su actividad. La gestión de la innovación es importante para no desviar los cambios a tópicos -que están de moda- sin fundamento, o a lo que otros han hecho. En este sentido la responsabilidad de la innovación no es de un departamento específico sino que corresponde a la dirección el ejercicio de estos instrumentos para entregar futuro a los empleados, clientes y proveedores.

MIG-25.-Oportunidad

- Una opción con riesgos
- Un problema sin aún solución vigente
- Una demanda insatisfecha u oculta
- Algo útil, pero que no se sabe aún que lo es
- Un cambio que hace inútil lo que existe
- Una innovación con futuro sin construir
- Un espacio de crecimiento del saber y aplicar
- Una nueva integración de capacidades materiales y personales

Comportamientos

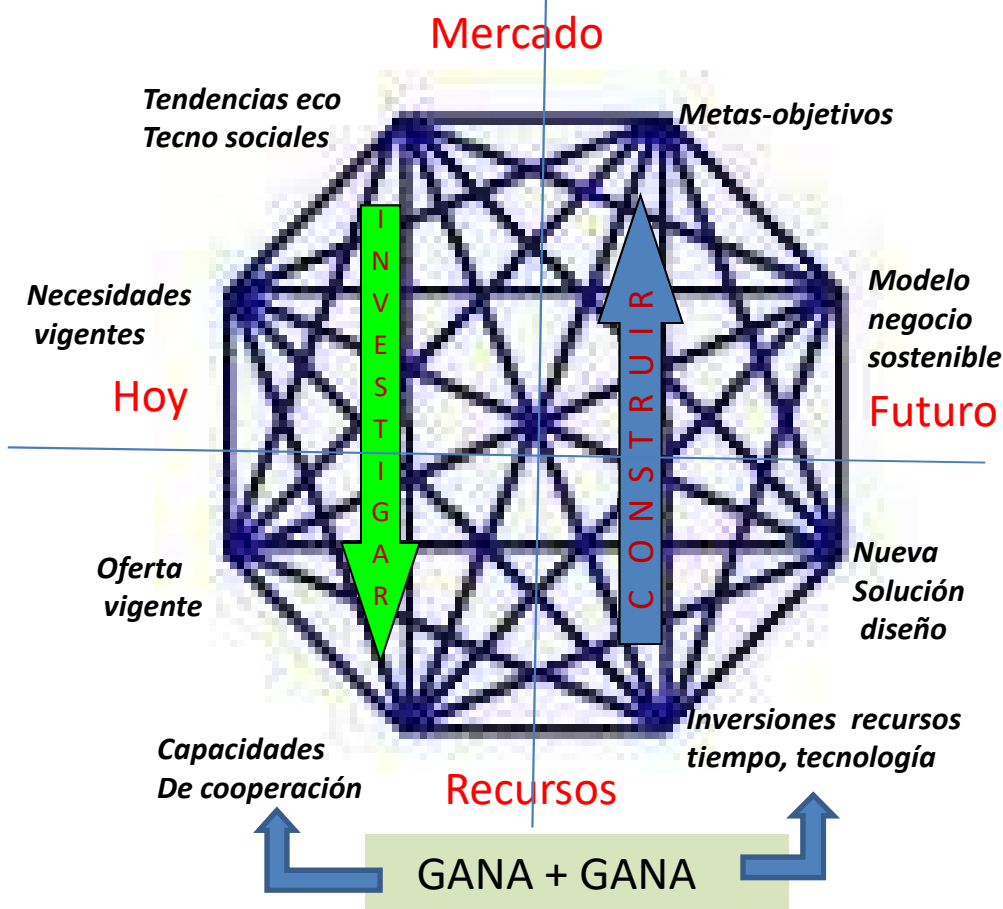
- 1.-Una oportunidad no es una idea.
- 2.-Siempre conllevan RIESGO.
- 3.-8 focos y 28 relaciones que buscan sentido compartido.
- 4.-La oportunidad es posterior a la idea y anterior al Negocio (ver ION)

Un negocio es una agrupación de oportunidades vivas. Las empresas cierran cuando sus oportunidades languidecen

Gestionar la convivencia de las Oportunidades.
El MIX de negocios posibles

DEFICIENCIAS

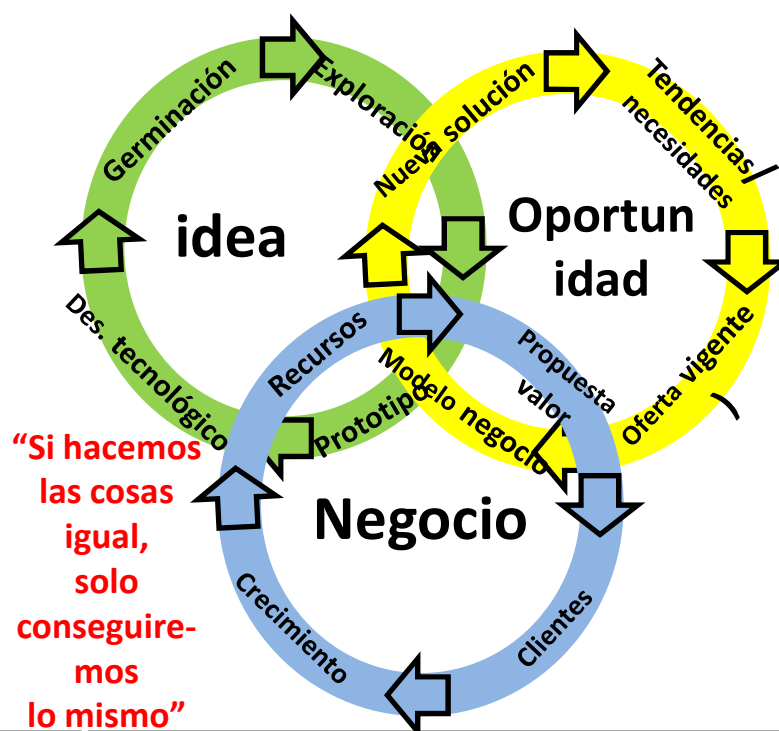
- D1.- Confundir negocio con oportunidad
- D2.- Pensar que sin inversión se desarrollan las oportunidades
- D3.- Ignorar la realidad vigente
- D4.- No tener visión de futuro
- D5.-Discrepancia de opiniones sin datos
- D6.- Saltar al abismo sin prueba
- D7.- No tener conocimiento suficiente
- D8.- Carecer de medidas del progreso
- D9.- Confundirla con una oferta importante



“El riesgo es INCERTIDUMBRE por APUESTA”. Reducir riesgo es reducir ambas. Reducir la apuesta es demorar e ir lento. Reducir la incertidumbre es incorporar conocimiento. Esta es la mejor vía para avanzar, documentando las 8 variables.

Las oportunidades son espacios inestables donde se producen cambios y donde la acción de proponer soluciones tiene sentido. Cuando cambian las características de un mercado, de una tecnología, de un modo de vida e incluso de un clima o una corriente social surgen las oportunidades. Las hay buenas y no tan buenas, pero el acierto o desacierto está siempre cerca de las decisiones que se toman con una adecuada información. Aquí también hablamos de un equilibrio entre las tendencias, la nueva solución, la superación de lo vigente y la financiación o plan de negocio que puede desarrollarse. La oportunidad comercial es otra cosa, es un potencial pedido que está pendiente de progresar. Toda oportunidad entraña riesgo pues todas las variables no son bien conocidas, pero se reduce aumentando el conocimiento sobre la oportunidad. Sin buena información la oportunidad es peligrosa y puede traer malos resultados, a veces por detalles irrelevantes. Una empresa activa es una oportunidad que puede generar otras cercanas, como nuevos brotes de un árbol, que crean sus ramas y crecen usando recursos comunes. Así el intraemprendimiento es una vía de aprovechar oportunidades nacidas del conocimiento principal del negocio en la observación de lo externo, que está cambiando. Y esa extensión puede producirse viajando por el fractal de la innovación (MIG-21) o adecuándose a una transformación tecnológica. Muchas veces la oportunidad debe ser emprendida en compañía de otro socio que aporte capacidades inexistentes en el agente principal de la oportunidad. Un socio tecnológico, financiero o de mercado puede hacer que la oportunidad asegure su desarrollo cubriendo una de las 4 facetas que toda oportunidad plantea, según el gráfico anexo. Las oportunidades pueden abordarse a través de proyectos de innovación, donde se agrupen los activos provenientes de la empresa matriz para conformar un conjunto estable y capaz de crecer.

MIG-26.-Idea, oportunidad, negocio



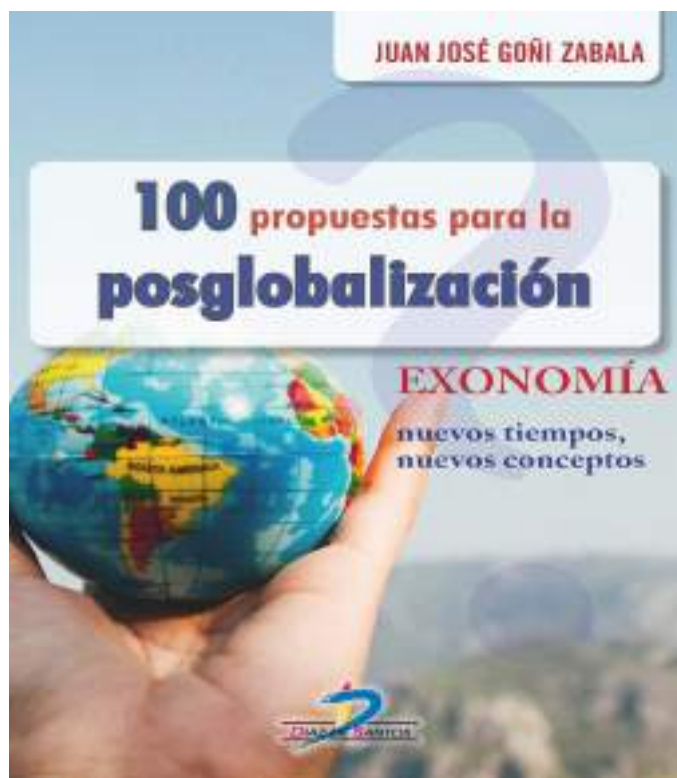
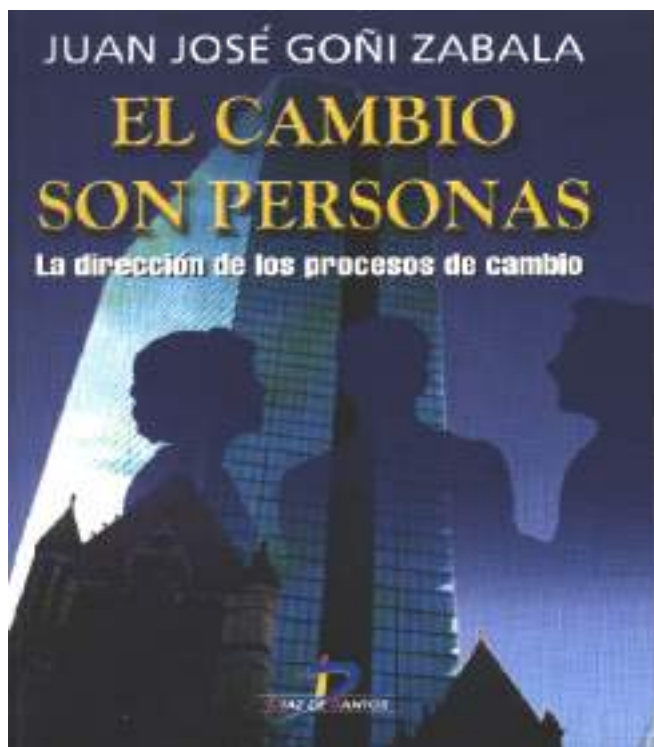
DESCUBRIR	
H	1. Inspiring Sessions
E	2. CO-Sessions
R	3. Observación en cliente
A	4. Entrevistas comprobación Hipótesis-Problemas
INCUBAR	
M	5. Entrevistas comprobación Hipótesis-Soluciones
I	6. Lean Canvas
N	7. Canvas Hipótesis Riesgos
T	8. Canvas Experimentación-Contraste
A	9. Value Proposition Designer
ACTIVAR	
S	10. Modelo Oferta Inspiring Business
	11. Formas de colaboración
	12. Pirámide Proyectos

I	• Des,Tecnológico. - Construir y proteger una capacidad, método o sistema, con una potencial aplicabilidad en procesos, productos o servicios.
D	• Germinación. -Descubrir utilidades potenciales de algo novedoso en muchos ámbitos.
E	• Exploración. - Identificar y dimensionar cualitativamente necesidades no resueltas y sus requisitos operativos para un ÁMBITO
A	• Prototipo. - Demostrar que la novedad, utilidad y factibilidad de la idea encajan en el ÁMBITO seleccionado
O	• Nueva solución. - Hacerlo posible. Lo nuevo impacta en lo que ya existe creando espacios de ventajas operativas, económicas, de conservación, de contexto y de integración. .
P	• Tendencias/necesidades. -Alinear con el contexto económico y social y las tendencias generales. Ni atrasarse ni adelantarse en exceso son buenas prácticas.
O	• Oferta vigente. -Buscar la diferencia. Te pueden ganar por ser mejores, pero no te pueden sorprender por tu propio desconocimiento.
R	• Modelo Negocio. - Conseguir sentido empresarial. Una solución que no se engrana en un proceso de negocio sostenible y creciente ni mejora, ni tienen ocasión de sobrevivir
N	• Propuesta de valor. -Crear atractivo para los clientes. Si no hay valor externo para el negocio del cliente, la solución decaerá aunque la innovación técnica sea un éxito.
E	• Clientes. -Conocer y comprobar la novedad y la aportación de la propuesta de valor en los distintos agentes y segmentos de clientes, da sentido al valor de la idea.
G	• Crecimiento. - . Si no existen mecanismos de crecimiento, las iniciativas tienden a apagarse por cambios de prioridades, fallos de operación o pérdida de interés como negocio.
O	• Recursos. -Acopiar métodos, recursos y competencias. Solo si los procesos y las competencias cambian, cambia el negocio.

ION
12 espacios de acción en lenguaje cliente
Sobre los que cocrear Proyectos y Crear valor

“EL VALOR DE LA IDEA ESTÁ EN EL DEL PROBLEMA/O OPORTUNIDAD QUE RESUELVE O CREA”

Las ideas no son suficientes para encarar el desarrollo de una nueva actividad empresarial. El recorrido nada evidente de construir a partir de la idea la oportunidad y desde ésta activar un negocio, es un camino lleno de incertidumbres y de desafíos sobre lo desconocido. La idea puede ser sencilla o muy compleja por las diferentes cuestiones a resolver en términos de mercado, competencia, costes, tecnología, procesos, cadena de valor,...pero requiere una maduración completando los ejes del octógono de la oportunidad. Así como la idea es el precursor de la oportunidad, ésta es la precursora del negocio. Y saltar de la primera a la tercera supone muchos riesgos desconocidos que pueden derribar las mejores intenciones. El enlazamiento continuo de la idea, la oportunidad y el negocio permiten retroceder para asegurar que los pasos anteriores son correctos al detectar fallos en los pasos posteriores. Este encadenamiento es constante y la armonía entre sus elementos construye la seguridad de su existencia viva y evolutiva. Además la oportunidad nos permite encontrar a socios o agentes interesados en que la oportunidad se desarrolle en su propio beneficio. Las herramientas como Canvas, prototipado, producto mínimo viable, confirmación de valor, y otras más se insertan con facilidad en este ciclo que debe documentar cada una de las líneas de trabajo ION, que estén activas en una organización. Hay que tener en cuenta que este esquema es aplicable no solo a negocios técnicos con ánimo de lucro, sino que también a proyectos de carácter social y públicos. La cadena ION es reversible ya que desde negocio pueden y deben surgir ideas que sean retos técnicos alrededor de oportunidades emergentes que induzcan a nuevos negocios. Siendo así, este esquema es un soporte de representación continua de la marcha de una organización empresarial, activando la idea de que una empresa viva es un conjunto de cadenas ION en movimiento.



Se ve venir.....

la HOMEOCRACIA

<https://tecnologiasocial.org/wp-content/uploads/2026/02/Homeocracia-version-9.pdf>